M0018GRH04 2ex

CESAG

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

I.F.D.R.H

INSTITUT D'INGENIERIE DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES

SPECIALISEES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (DESS/GRH)

THEME :

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UNE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL

BHS

Réalisé par : FAINKE Boubacar

Octobre 2004

Sous la Direction de **:**
MBIDA Réal Romuald
Sous-directeur de l'I.F.*D.R.H.*

Maître de stage **:**
NDIAYE Ibrahima
Chef SAPE à la BHS

Bibliothèque du CESAG
107700

M0018GRH04

2

ue 2003-2004

DEDICACE

Gloire et Grâce à AllAh, LE TOUT PUISSANT, LE CLEMENT, Le BIENFAITEUR pour m'avoir donné la santé, la force et l'inspiration nécessaire dans la réalisation de ce travail.

Je dédie ce modeste travail :
À mes regrettés parents, feu TOUNKO, mon père
Et feue SOUSSABA SOUMBOUNOU, ma mère

À mon épouse dévouée Rama ta TEMBELY, pour son soutien et sa compréhension.

REMERCIEMENTS

A la Coopération Technique Belge (CTB), Bamako/Mali, pour avoir financer entièrement cette formation

Aux autorités administratives du CESAG qui ont bien voulu mettre à notre disposition des enseignants de qualité dont les cours dispensés nous ont facilités la rédaction de ce mémoire

A monsieur Daniel BALLIZET, Directeur de l'IFDRH, et à tout le corps professionnel du CESAG. Soyez honorés.

A Monsieur Réal MBIDA, Sous Directeur de l'IFDRH/CESAG, pour avoir accepté de guider cette étude et œuvrer à sa réalisation dans les délais impartis. Merci encore pour votre constante disponibilité durant toute ma formation au CESAG.

A monsieur Ibrahima NDIAYE, chef service de l'Administration du Personnel et de l'Equipement, et tout le personnel de la Banque de l'Habitat du Sénégal pour leur assistance, leur disponibilité et leur collaborations lors de mon stage.

Je remercie mon oncle, FAINKE Saïba et toute sa famille pour leur disponibilité durant mon séjour à Dakar et à travers lui toute la famille FAÏNKE, ma belle famille TEMBELY à Mopti et la famille SIDIBE Hamadoun à Bamako/Mali. Dans l'impossibilité de les citer nommément, je les prie de bien vouloir trouver ici l'expression de ma profonde gratitude.

Aux collègues de la troisième promotion GRH/IFDRH 2003-2004 du CESAG, votre compagnie a rendu notre séjour agréable.

LISTE DES ABREVIATIONS

BHS : Banque de l'Habitat du Sénégal

DRH : Direction des Ressources Humaines

FRH : Fonction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

MRH : Management des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

SRH : Service des Ressources Humaines

SAPE : Service de l'Administration du Personnel

INTRODUCTION

INTRODUCTION

« Le management, art de la pratique s'il en est, n'est pas l'application d'une doctrine mais la réponse donnée à des problèmes et à des contradictions réelles »[1]

L'entreprise est une microsociété en même temps qu'un instrument collectif. Elle présente des éléments de stabilité et d'imprévisibilité qui en fait une structure propice, mais aussi résistance au changement. Une des variables décisives de cette capacité d'évolution est la ressource humaine qui d'ailleurs la fait vivre.

L'apparition des « Ressources Humaines » dans le langage de l'entreprise est récente, et son impact effectif sur les décisions stratégiques devient de plus en plus pesant même si inégal selon les entreprises.

Un phénomène managérial majeur, l'internationalisation, surgit irréductiblement dès les années soixante, dans le cadre d'un affrontement concurrentiel devenu planétaire. Les termes de « globalisation » ou de « mondialisation » s'imposent progressivement pour caractériser l'intégration et l'indépendance des flux matériels et financiers. L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, la fonction RH est confrontée à des défis importants tels que :

* la mondialisation et le durcissement des pressions concurrentielles ne permettent plus à la GRH d'être positionnée en fonction d'état-major et depuis déjà dix ans des voix montent pour remettre en cause un certain mode de professionnalisation de la fonction qui consiste à perfectionner des outils de GRH et à les imposer aux managers pour des résultats qui n'apparaissent pas toujours clairement.

* l'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences acquises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences.

* le partage de la fonction c'est-à-dire le partage des rôles entre les managers et les professionnels de la fonction devient une réalité. Les managers deviennent directement responsables de nombre d'actes autrefois dévolus à la DRH. La fonction définit les politiques,

[1] Michel CROZIER, L'entreprise à l'écoute, apprendre le management postindustriel, Seuil 1989.

fixe les règles du jeu, contrôle leur application et s'investit moins dans les décisions opérationnelles.

* Cette démarche se heurte à l'importance de la base administrative de la fonction qui envahit l'encadrement car leur travail est alourdi par la demande qui leur est faite d'assurer en plus des contraintes liées à la gestion administrative (congé, absence, horaire, maladie.)

Ainsi, dans cet environnement en forte mutation et à évolution rapide, disposer d'outils et d'une démarche efficiente permettant d'établir des liens entre évolution des entreprises et celle des ressources humaines devient un véritable enjeu sur le plan quantitatif et qualitatif entre ces deux entités. Les ressources humaines de qualité sont devenues les préoccupations premières des entreprises à cause des changements substantiels de leur structure car convaincues que « ce qui différencie l'entreprise performante à celle non performante, ce sont avant tout les hommes et les femmes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

L'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue et incontournable. « C'est là que se gagne ou se perd la bataille : une entreprise est en danger si elle ne parvient pas à recruter et à retenir..., si elle n'arrive pas à développer des cadres et des dirigeants de talents, si elle a des difficultés à faire évoluer les techniques et l'organisation parce que les compétences et les qualifications ne suivent pas, ou si elle est fragilisée par des tensions sociales »[2]. Le sommet stratégique de la majorité de nos entreprises n'ignore pas cet état de fait et sait que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur entreprise. Il attend ainsi de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée au service de la compétitivité.

Le professionnel Ressources Humaines devient alors un « partenaire d'affaires [3]». Il n'existe que pour aider les managers à résoudre sans délai et au mieux les problèmes qu'ils rencontrent dans la satisfaction des clients, l'augmentation du chiffre d'affaires, les gains de productivité. Ici l'entreprise doit réussir à créer une certaine synergie entre toutes les activités de la gestion des ressources humaines réalignées stratégiquement.

Ainsi, la configuration structurelle la meilleure serait celle qui permettrait à la fois de contribuer à la performance globale par alignement stratégique, de partager la fonction avec les opérationnels tout en conservant aux professionnels des ressources humaines ce rôle de « champion » de la compréhension des salariés.

---

[2] Pierre Romelaer »Gestion des ressources humaines », Armand Colin Editeur, Paris, 1993, Page 5.

[3] PERETTI, Jean Marie « gestion des ressources humaines » 11Eme édition (2003-2004) Vuilbert, Page7.

C'est cette nouvelle vision de la gestion des hommes et des femmes qui a amené la Direction générale de la Banque de l'Habitat du Sénégal, qui, depuis deux an, de réfléchir du comment mettre en place un projet de gestion optimale des ressources humaines, en un mot évoluer vers une gestion « stratégique » des ressources humaines par la création d'un service de ressources humaines.

Le projet se divise en trois étapes :

- Etape 1 : faire le diagnostic de la fonction ressources humaines de la BHS pour en ressortir les points forts et les points à améliorer ;
- Etape 2 : proposition d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptée ;
- Etape 3 : et enfin contribuer à l'élaboration d'outils pour faciliter la mise en place d'un service ressources humaines.

C'est cette dernière étape qui fera l'objet de notre étude. Mais dans le souci de précision et de contrainte de temps, notre travail consistera, à partir du diagnostic de la fonction ressources humaines de la Banque déjà réalisé, de contribuer à l'élaboration d'outils et de processus indispensables à la mise en place d'un service ressources humaines.

Ainsi, dans le cadre de notre étude « **Contribution à la mise en place d'une Direction des Ressources Humaines à la BHS** », il nous revient de camper dans une première partie le cadre théorique afin de bien la situer dans son environnement, ensuite nous analyserons dans une seconde partie le cadre pratique qui comprendra la présentation générale de la banque, le rappel de l'analyse des résultat du diagnostic et enfin faire des propositions d'outils et de processus de gestion des ressources humaines accompagnées d'un chronogramme de mise en oeuvre.

Problématique

Pendant des décennies les ressources humaines ont été considérées comme une quantité négligeable dans le développement de l'entreprise au détriment du capital et de la machine. Disposer de ressources financières adéquates pour fabriquer des produits de qualité était la préoccupation constante des premiers industriels du début du vingtième siècle. Ainsi, selon eux, l'élément déterminant de la réussite de l'entreprise c'était d'abord les finances et la production. Leur souci majeur était de faire le maximum de bénéfice en réduisant les coûts au minimum et les salaires des ouvriers alors sans grande qualification. C'est ainsi que les détenteurs de capitaux d'industries n'hésitaient pas à investir dans le matériel qui, d'ailleurs était à renouveler mais aussi à être modernisé. C'est l'époque du triomphe du Taylorisme et de la mécanisation du travail.

Mais avec la grande crise de 1929 qui a failli provoquer l'effondrement du capitalisme, cette idée de réduire l'homme à une simple machine va être combattu par l'école des relations humaines dirigées par le célèbre Elton Mayo. Selon cette école des relations humaines, ce n'est plus la machine qui est l'élément déterminant de l'entreprise, mais homme car constituant une ressource aussi importante que les ressources financières ou matériels.

La mondialisation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) semblent pousser les entreprises vers des transformations profondes ainsi que sur des pratiques différentes de gestion des ressources humaines. Les contraintes économiques impliquent des transformations radicales des processus d'organisation des ressources humaines.

Ce qui est général aujourd'hui, est que la pérennité des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à faire face, voire anticiper les évolutions en cours qu'il s'agisse de la mondialisation de l'économie, de l'accélération des échanges, d'une concurrence exacerbée ou encore de l'émergence de nouveaux marchés ou de nouveaux produits.

L'essor des nouvelles technologies incite les entreprises à des ajustements permanents qui se traduisent bien souvent par une flexibilité accrue et une exigence croissante de compétences.

Autour de la critique du taylorisme, on invoque souvent la nécessité de structures moins rigides, de salariés qui assument plus de responsabilités dans des hiérarchies plus plates et qui sont capables d'apprendre tout au long de leur carrière.

Pour cela des métiers sont redéfinis, le rôle de l'encadrement évolue et bien souvent, on constate un raccourcissement des lignes hiérarchiques. Dans un tel contexte, le recours à la *notion de compétence* est le signe de l'émergence d'un nouveau modèle de gestion. On passe

alors de la logique de poste à la logique de compétence. *La logique de poste* où le travail était prescrit et stable ne suffit plus, désormais la logique de travail individuel est automatisée sur des postes de travail plus démantelés avec une organisation collective. Le travail s'organise au sein des équipes ayant une responsabilité collective.

De nos jours, force est de reconnaître que le secret des structures compétitives est le capital humain. SAINSAULIEU affirmait à cet effet avec force que « *la volonté d'organiser avec toujours plus d'efficacité productrice les entreprises a très vite mis en évidence la complicité du facteur humain* ».Les ressources humaines constituent ainsi un facteur incontournable dans la réussite de l'entreprise. Investir dans les ressources humaines c'est disposer d'un personnel qualifié, gage de réussite de l'entreprise.

Si la valeur d'une entreprise est déterminée par la compétence de ses dirigeants et la qualité de ses hommes, le rôle de la gestion des ressources humaines c'est d'acquérir un personnel compétent, de le maintenir et de lui assurer une carrière intéressante grâce à une politique judicieuse de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.

Ainsi donc, vouloir répondre aux objectifs de la note d'orientation stratégique dans les cinq années à venir, que la Banque de l'Habitat du Sénégal s'est mise dans de nouvelles logiques qui irriguent ses politiques sociales, logiques qui ont pour nom personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. En d'autres termes c'est « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus compatible possible »[4].

Ayant atteint aujourd'hui un stade de maturité, la BHS veut pratiquer une stratégie de diversification de sa gamme de produits et d'intégrer de nouveaux systèmes de paiements. Pour cela elle désire une structure multidivisionnelle avec un état major compétent et dynamique. Or, la poursuite d'une telle stratégie nécessite l'élaboration d'outils et de procédures formalisées de gestion avec des critères explicites et objectifs.

L'objectif de notre étude, donc, sera de contribuer à la mise en place d'une Direction Ressources Humaines en vue d'aller vers une gestion plus stratégique et formalisée de la gestion des ressources humaines. Les pratiques de la fonction ressources humaines de la BHS qualifiées « expert administratif » selon le modèle de ULRICH à la suite des résultats du diagnostic réalisé par mes aînés de l'Institut d'Ingénierie et de Développement des Ressources

[4] A. MEIGNANT, « Manager la formation », éditions Liaison (4ème édition), 1997.

Humaines (IFDRH) du Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion (CESAG) et aussi de « gestion de la paie » pour reprendre les mots du Directeur administratif et financier, souffre de l'inexistence des autres aspects de la gestion des ressources humaines.

Cette contribution améliorera et facilitera par la même l'opérationnalité de la mise en place d'une Direction des Ressources Humaines digne de ce nom permettant ainsi à la Banque de l'Habitat du Sénégal d'optimiser ses ressources humaines en actionnant un certains nombre de leviers indispensables à l'atteinte de ses objectifs contenus dans la note d'orientation stratégique dont les points essentiels s'articulent autour de :

- analyse des positionnements stratégique, concurrentiel et commercial de la BHS ;
- segmentation du marché bancaire et accessibilité des différents types de clientèle ;
- revue des différents mouvements stratégiques possibles en de la diversification ;
- une vision de la BHS à l'horizon cinq ans : portefeuille cible et financement de la diversification.

Méthodologie

Les différentes méthodes utilisées sont entre autres :

1. **l'analyse documentaires** (supports de cours, ouvrages relatifs à la gestion des ressources humaines et au Management des ressources humaines, note d'orientation stratégique de la BHS, rapports d'audit des ressources humaines de la BHS, de mémoires et des rapports de stage sur la BHS et le manuel de procédures administratives),
2. **les observations personnel** et
3. **des entretiens individuels**, qui nous a permis d'élaborer des outils indispensables dans les activités de gestion d'un service de ressources humaines tels que les fiches postes, fiche agent, un référentiel des activités et des compétences, un organigramme structurel, et de décrire des processus de recrutement et d'accueil, d'appréciation du rendement, administratives, de licenciement et de détermination des besoins de formation.

Intérêts de l'étude

L'intérêt de notre étude, contribution à la mise en place d'un Service de Ressources Humaines à la BHS s'analyse à trois niveaux :

1. **L'intérêt pour le commanditaire**, la direction générale de la BHS : c'est d'abord une suite logique et une dernière étape d'un projet de mise en place d'un service des ressources humaine. La mise en place d'un service des ressources humaines opérationnel, indépendant et autonome devrait permettre une maîtrise des coûts sociaux et un accroissement optimal du rendement. Ainsi en prenant en compte toutes les dimensions énergétiques et opérationnelles de la fonction ressources humaines, l'étude pourrait être facteur de mobilisation, d'instauration de bon climat social caractérisé par la justice, l'équité dans l'exécution des activités dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

2. **L'intérêt pour les salariés**, ressources incontournables et « créatrices de valeur ajoutée », ils pourront y trouver les informations nécessaires sur les outils indispensables au bon fonctionnement de leurs structures dont la maîtrise et l'application feront d'eux des agents compétents et dans l'atteinte des objectifs de la banque. Pour le futur gestionnaire du service des ressources humaines, les outils ainsi élaborés permettront de mieux réaliser les activités de gestion des ressources humaines.

3. Enfin pour **le stagiaire Manager** que nous sommes, l'intérêt d'une telle étude est double :
   a) il réside dans la mise en pratique des connaissances théoriques acquises durant notre formation à l'Institut d'ingénierie de Formation et de Développement des Ressources Humaines (IFDRH) du CESAG ;
   b) mais constitue aussi une opportunité intéressante de participer à la mise en place d'un service RH dans une si grande banque de la place, la Banque de l'Habitat du Sénégal.

Limite de l'étude

Du fait des contraintes liés au dépôt des mémoires et à la durée du stage qui est de deux mois, nous nous sommes abstenus de faire un autre diagnostic de la fonction RH de la BHS déjà réalisé (janvier 2004) malgré que nous avons constaté le nombre très restreint des enquêtés, seulement 25 Agents dont 8 cadres, 10 Gradés et 7 Employés sur un effectif total permanent de 144 agents repartis dans huit (8) Directions et Assimilées. Nous n'avons pas surtout compris l'omission des perceptions de l'agent de certaines directions opérationnelles telles que la Direction générale et le contrôle général, qui sont des structures importantes à nos yeux compte tenu de leur rôle et leur place dans le fonctionnement de la BHS.

Ainsi, nous avons voulu circonscrire notre étude au Service de l'Administration du personnel et de l'Equipement, SAPE, qui est au cœur de ce projet, pour élaborer des outils tels que des fiches poste, des référentiel des activités et des compétences, la cartographie des métiers existant au SAPE et de décrire des processus tel que le recrutement et l'intégration.

Structuration de notre étude

Nous avons structuré notre étude en trois (3) Parties :

Première partie : le cadre théorique de l'étude ;

Deuxième partie : le cadre pratique de l'étude ;

Troisième partie : Analyse des données ressources humaines (Propositions et recommandations).

PREMIERE PARTIE

1ère PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Chapitre I : DEFINTION DE QUELQUES CONCEPTS ET IMPORTANCE DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Avant d'aborder les évolutions auxquelles doit faire actuellement face la GRH et son impact dans la gestion de l'entreprise, il convient d'apporter des précisions relatives à la signification de certains concepts rencontrés lorsque l'on parle de « ressources humaines » et de mettre l'accent l'importance de ses outils.

I - DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS

Gestion des ressources humaines :
Ensemble des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés.

Fonction ressources humaines :
Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en oeuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie.

Direction des ressources humaines :
Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction.

L'outil de gestion
Un outil de gestion est un instrument permettant aux différents acteurs de l'entreprise de se construire une représentation synthétique, formalisée et pertinente du fonctionnement de l'organisation pour en apprécier l'efficacité et anticiper les évolutions. Un outil n'est donc pas prescriptif au sens où il n'impose pas un type d'action prédéterminée. Il constitue une aide au raisonnement et à la réflexion.

L'analyse : selon le dictionnaire universel de poche illustré (1992), c'est l'opération par laquelle l'esprit, pour venir à la connaissance d'un objet, le décompose en ses éléments ; Elle

consiste à recueillir et à mettre en forme l'information permettant d'identifier le problème en vue de la résoudre.

Administration du Personnel

Ensemble des tâches de nature administrative occasionnées par l'emploi et la rémunération de personnel salarié.

Mode classique d'exercice de la fonction ressources humaines : dans ce cadre, le processus d'administration consiste en la collecte, l'organisation et le suivi des données relatives aux individus dans l'organisation. Sa préoccupation est principalement collective et juridique.

Gestion des Ressources humaines

Nous avons retenu ces deux définitions car elles répondent de façon claire et précise aux préoccupations de notre thème. Elles sont L., Bélanger (1999),

« La GRH est l'ensemble des activités d'acquisition, de Développement et de Rétention des ressources visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite »,

et de A. MEIGNANT (2001), la GRH est de :

« Disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible ».

Référentiel des compétences :

Ensemble des capacités (connaissances pratiques maîtrisées et expériences, comportements) requises pour l'exercice d'un métier précis dans un champ d'application donné.

Cartographie des métiers

Représentation visuelle des familles professionnelles qui sont suffisamment proches pour permettre des passages de l'une à l'autre.

Métier

Ensemble cohérent de techniques relevant d'une ou de plusieurs spécialités.

Emploi :

Ensemble de postes de travail semblables ou voisins pouvant être traités globalement. Poste ou fonction tenue par une personne désignée.

Classification des Emplois :

Classement des postes les uns des autres suivant une échelle ou grille.

Poste :

Ensemble des tâches exécutées par un individu en vue d'un résultat délimité (situation géographique du travail).

La famille professionnelle

Une famille professionnelle correspond au regroupement des différentes situations de travail d'une structure qui participent de la même finalité. On peut aussi dans le même esprit découper l'ensemble des situations professionnelles d'une organisation en sous-familles professionnelles.

Employabilité

Probabilité plus ou moins levée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un.

Mission

La mission représente ce qui est confié à une personne. Elle désigne en fait la finalité, la raison d'être, d'un service, d'une unité ou d'une situation de travail, selon le niveau où on se place et sa formalisation doit répondre à la question « en quoi le service, l'unité de travail ou bien le poste contribue-t-il à l'organisation ? ». Elle intègre une idée de permanence et est plus précise que la fonction.

Compétence :

Le MEDEF la définie comme

« *Est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évolue r* ».

II- IMPORTANCE DES OUTILS ET PROCEDURES DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les outils de GRH se révèlent à la fois une porte d'entrée et un passage obligé :

- Porte d'entrée pour des actions individualisées telles que le recrutement, l'entretien d'appréciation et de perspective de carrières, de formation, de rémunération ;

- Passage obligé de tous les projets d'acquisition, de rétention et de développement des ressources humaines dans le cadre d'une réorganisation face aux défis des leurs, de l'introduction de nouveaux matériels et même d'un repositionnement sur le marché.

Ainsi, parler des outils de base de la GRH, fiche poste, fiche agent, organigramme structurel, répertoire des métiers, référentiels des activités, la cartographie des Emplois et l'entretien d'appréciation, c'est envisager non pas l'outil au sens strict du terme mais la démarche intégrée qui va de la compréhension de l'entreprise jusqu'à la classification des emplois et des postes. Autrement dit les activités de gestion d'une manière générale peuvent-elles se faire sans outils et sans procédures ? Quelle peut être l'importance (quelle place et quel rôle) des outils dans la mise en place d'un service de gestion des ressources humaines ? Nous nous proposons de répondre à ces questions par l'identification de quelques outils et procédures indispensable à l'activité de la fonction ressources humaines, en les définissant et en faisant ressortir leur importance dans la GRH.

A. LES OUTILS DE LA GRH

Nous étudierons les outils de base de la GRH qui nous paraît indispensable de part leur importance dans la mise en place d'une direction des RH. Ce sont la fiche de poste, le répertoire des métiers, les référentiels des métiers et des compétences, la cartographie des métiers et l'organigramme.

1) La fiche de poste

La fiche de poste ou fiche de description de poste est une fiche sur laquelle est porté l'ensemble des éléments décrivant un poste de travail. Il permet à chaque agent de connaître le contenu de son poste. Elle est essentielle à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, aussi bien pour satisfaire à l'adéquat homme poste que pour repérer les décalages qui risque de se produire ultérieurement en raison des différents facteurs.

Elle doit réalisée pour l'ensemble du personnel afin de savoir « qui fait quoi ? » et de définir le rôle et la mission de chacun. La définition de poste permet de savoir qui fait quoi et si elle s'effectue avant un recrutement, de préciser le contenu de ce qui devrait être fait. Le « qui fait quoi ? » est indispensable aujourd'hui compte des évolutions des entreprises pour permettre à chacun de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné.
Son absence peut conduire certains à concentrer d'importances d'activités et d'autres à délaisser certaines tâches par crainte du jugement des collègues plus dynamique ou par facilité et le plus grand nombre à faire évoluer leur zone de compétence ou d'influence indépendamment des priorités de l'entreprise.

2) Le répertoire des métiers

Le répertoire des métiers est un véritable outil de gestion de la mobilité interne, de la formation et du recrutement. Il s'agit dans un premier temps de synthétiser et de formaliser les données recueillies pour les organiser par exemple sous forme des fiches emploi ou référentielles de compétences, les situations de travail de la structure.

3) Les référentiels des métiers et des compétences

Le référentiel métier sert à définir et à décrire chaque métier. Les activités et les tâches, les finalités et le nom du métier doivent y être mentionnés.
Comme premier outil, le référentiel métier est largement mis en place dans bon nombre d'entreprises. Sa construction offre aux gestionnaires des ressources humaines une base commune en matière de gestion des ressources humaines.
Le référentiel métier doit servir les acteurs RH à plusieurs moments de la vie du salarié dans l'entreprise :

- *Lors du recrutement*, c'est le moyen pour le groupe de se doter de salariés aux compétences équivalentes pour l'exercice d'un même métier et de donner aux acteurs du recrutement des critères communs de jugement des candidats.
- *Pour la formation*, c'est le moyen de faire une offre de formation axée sur le métier et de déterminer, parmi cette offre, un parcours individualisé de formation.
- *Pour la gestion des carrières* des salariés en travaillant sur les passerelles possibles entre les métiers et les moyens d'accompagnement de ces évolutions ;
- *Pour la mobilité*, résultante de l'ensemble des composantes de recrutement, de formation...le recruteur interne à déjà des éléments objectifs de jugement des candidats internes, une connaissance des formations suivies...

Le référentiel métier peut ne pas comporter tous les métiers mais surtout se concentrer sur les métiers qui risquent de bouger face aux changements de l'environnement.

La méthodologie de construction est la suivante : chaque métier se subdivise en plusieurs emplois (emploi qualifié, emploi non qualifié) et analyse du travail. Ceci doit être validé par les dirigeants du groupe, les acteurs RH du groupe, les salariés en poste actuellement et par leurs responsables hiérarchiques.

Ce n'est qu'à partir de cette validation que la DRH pourra traduire les activités en autant de compétences requises et organiser les moyens de se doter des compétences manquantes par :

- la définition de stages de formation
- la mise ne place de situations de travail formatives
- la détermination de critères d'évaluation sur le terrain, des acquis ;
- le relais nécessaire avec les responsables hiérarchiques.

Les référentiels de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Ils constituent la clé du système de pilotage des ressources humaines. Ils permettent d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation.

4) La cartographie des métiers

Représentation visuelle des familles professionnelles qui sont suffisamment proches pour permettre des passages de l'une à l'autre.

5) L'entretien d'appréciation

L'appréciation peut être définie comme un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou collègues de travail sue le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions ; Cet entretien a lieu souvent une fois par an et doit être accompagné d'une importante communication afin d'être accepté par les salariés.

Elle vise des objectifs de type comme la sélection, la mutation, la formation, la promotion et la sanction, ainsi que des objectifs de régulation interne telle que l'adaptation, le perfectionnement, la motivation. Elle porte autant sur les qualités humaines et personnelles que sur les qualités professionnelles et techniques. Les critères d'évaluation ainsi définis vont permettre à la DRH de suivre de manière qualitative et quantitative (par aux objectifs fixés) la personne dans et de lui proposer les actions d'accompagnement utiles pour une bonne adéquation des compétences au poste actuel ou à ses souhaits d'évolution.

C'est pourquoi on qualifie l'entretien d'appréciation comme étant un outil de gestion des ressources humaines mais aussi de management.

6) L'organigramme

D'après « le dictionnaire des Ressources Humaines » de Peretti, jean Marie, 3ème édition l'organigramme est une représentation graphique de la structure hiérarchique d'une organisation représentant les différents éléments (services, postes, titulaires) et leurs rapports effectifs. Il permet de situer les différentes composantes d'une organisation et leurs relations. Il définit les centres hiérarchiques de décision, les domaines de responsables et les structures fonctionnelles d'appui.

B. LES PROCEDURES RESOURCES HUMAINES

Il n'y a pas d'outils sans procédures. La procédure c'est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat. Des activités RH telles que le recrutement, la formation, la paie ou encore la gestion des carrières sont respectueuses des procédures pour mieux les réaliser. Ainsi, nous allons étudier les procédures de recrutement, de la formation, deux activités RH importantes dans la GRH.

1) Le processus du recrutement

Le processus de recrutement est un élément clé de la GRH, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'oeuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences dont elle a besoin. Le choix d'un candidat est une affaire trop sérieuse pour laisser la place à trop d'improvisation. C'est pourquoi, le recrutement ne se limite pas seulement aux procédures de sélection mais il recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent les unes aux autres pour former un schéma pouvant varier selon les entreprises et selon les statuts. Les principales étapes du processus de recrutement sont :

a) Définition du besoin comprenant la demande de recrutement, la décision de recruter, la définition du profil ;
b) la recherche des candidats par la prospection interne et la recherche des candidatures externes ;
c) la sélection des candidats qui se fait par un premier tri des candidatures, l'élaboration des questionnaires, l'entretien et les tests ;
d) la concrétisation se fait par la décision du recrutement, la négociation des conditions d'embauches et les signatures du contrat.

Les ETAPES DE LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

ETAPES	OUTILS	ACTEURS
1. Définition du besoin		
➢ demande de recrutement		Supérieur hiérarchique direct concerné
➢ décision de recruter	Fiche de poste ; grille d'analyse de poste ; budget ;plan prévisionnel	
➢ définition de poste		Responsable Recrutement + demandeur
➢ définition du profil	Fiche de poste, fiche fonction	Service+ responsable recrutement
2. Recherche des candidats		
➢ prospection interne	Système d'information sur les postes ; Intranet emploi ; entretien annuels d'appréciation ; plan de succession et organigramme.	Responsable du recrutement
➢ recherche de candidatures externes (candidatures spontanées ; annonce)	Site Web ; Internet ; presse ; radio ; stages	
3. Sélection des candidats		
➢ 1èr tri des candidatures	Etude de tri de candidature pour effectuer une 1ère élimination	Responsable du recrutement
➢ Questionnaire	Rédaction du questionnaire	
➢ Entretien	Lettres de convocation ; info sur le contenu du poste	
➢ tests	Epreuves techniques, psychotechniques, examens médicaux	Responsable du recrutement + Hiérarchie + spécialistes
4. Concrétisation, accueil et intégration		
➢ Décision	Livret d'accueil L'itinéraire d'intégration Fiche de poste	Supérieur hiérarchique assisté du Responsable du recrutement
➢ Négociation des conditions d'embauche		Candidat retenu +DRH
➢ Signature du contrat		DRH + candidat retenu

2) Les étapes du plan de formation

La définition et la gestion de la formation s'articulent autour du plan de formation. Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Les étapes de l'élaboration et de la mise en oeuvre du plan de formation

<table>
<tr><th>ÉTAPES</th><th>SUPPORTS</th><th>ACTEURS IMPLIQUÉS</th></tr>
<tr><td>Recensement des besoins de formation selon différentes procédures</td><td rowspan="2">Enquêtes, GPEC, Plan pluriannuel</td><td>Hiérarchie, Personnel
DRH, DG
Service formation</td></tr>
<tr><td>Définition des priorités axes de développement
Cadre budgétaire</td><td>DRH, DG
Service formation</td></tr>
<tr><td>Définition des cahiers des charges par action</td><td>Démarche qualité</td><td>Hiérarchie, Personnel
Service formation</td></tr>
<tr><td>Identification de l'offre
Montages des actions
Définition des moyens</td><td>Évaluation des actions antérieures</td><td>Service formation</td></tr>
<tr><td>Projet de plan de formation</td><td rowspan="2">Consultations</td><td>Hiérarchie
Comité de direction
DRH
Service formation</td></tr>
<tr><td>Formulation définitive du plan de formation</td><td>DRH
Service formation</td></tr>
<tr><td>Lancement des actions</td><td></td><td>Hiérarchie, Personnel
DRH
Service formation</td></tr>
</table>

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : QUEL IMPACT DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ?

Nous aborderons dans ce chapitre l'évolution de la gestion des ressources humaines (I), l'état actuel de la GRH (II), ses domaines d'actions (III) et les politiques de GRH.

I. EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

A- NAISSANCE DE LA FONCTION

L'histoire de la fonction ressources humaines dans les organisations est parallèle à celle de la vision, de la conception de l'homme au travail. L'industrie naissante utilisait une main d'oeuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes étaient empiriques d'où la faiblesse de la production.

Avec TAYLOR, l'organisation scientifique du travail est née. Il préconise que l'organisation scientifique du travail (OST) est basée sur trois principes fondamentaux qui sont la séparation rigoureuse de la conception et de l'exécution du travail, l'analyse scientifique des différentes tâches, pour permettre une division horizontale du travail optimale et la rémunération à la pièce, pour inciter les salariés à l'effort. A partir de ces trois principes, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés.

Avec le système taylorien, on assistera au développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction Personnel apparaît au début du XXème siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel. A cette époque la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans l'organisation scientifique du travail, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques qui sont au nombre de quatre : la prescription, la procédure, l'individualisme et la stabilité.

La notion de poste, aujourd'hui mis en cause, a une grande importance pour la gestion des ressources humaines. On parle de poste à pourvoir, de description de poste et de formation au poste de travail.

B- DE LA FONCTION ADMINISTRATION DU PERSONNEL A LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La transformation de la fonction personnelle en fonction ressources humaines constitue, à la fois, l'un des résultats remarquables et l'un de moteurs les plus actifs de cette évolution.

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois et les ressources à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Elle participe à une sorte de réconciliation entre le social et l'économique, ou tout au moins à un possible convergence.

On peut retenir la définition qui précise que la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des entreprises en s'efforçant de :

- promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines, adéquation compétences- emplois ;
- mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'entreprise, équité de la contribution-rétribution ;

Cette définition générale insiste sur la fonction elle-même et non sur les instruments de son action tels que le recrutement, la formation, la rémunération, les conditions de travail. Elle propose une représentation un peu théorique de la fonction permettant d'homogénéiser le champ des pratiques.

C'est pourquoi il est nécessaire de faire une distinction entre la fonction ressources humaines et les directions ou les services ressources humaines car une absence de structures compétentes ne signifie pas l'absence de structures de fonctions ressources humaines. Son existence est souvent fonction des spécificités de chaque entreprise qui la décline en termes de directions des ressources humaines, service de personnel, ...

Les tendances actuelles de la fonction ressources humanes permet d'identifier un certain nombre de constances qui se résument par :

- la formation d'une doctrine dominant diffusant à travers une littérature abondante une conception managériale de la fonction ressources humaines et imprimer des normes d'actions.
- Le renforcement des structures « ressources humaines » dans les organisations
- la professionnalisation des compétences
- la mobilisation et responsabilisation de l'encadrement autour de la dynamique sociale de l'entreprise.

- l'ouverture de l'éventail des leviers de régulation de la gestion des ressources humaines comme par exemple l'aménagement du temps de travail, la gestion des carrières, les procédures de requalification interne, les nouvelles pratiques de recrutement ou d'allègement des effectifs
- l'élargissement des champs d'activités.
- le développement des outils de gestion des ressources humaines, comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'évaluation des potentiels, l'audit social
- la redéfinition et évaluation des politiques sociales

L'enjeu essentiel de cette évolution c'est d'accroître les performances des organisations en y impliquant plus étroitement les ressources humaines.

Toujours dans cette perceptive d'évolution, la fonction ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage la dynamique des changements. Elle ne peut plus se limiter à rechercher l'adéquation aux exigences du court terme, mais doit viser les cohérences nécessaires à moyen et long terme, afin d'assurer la réussite des projets, comme c'est le cas de la présente étude de la BHS, et de se prémunir contre les risques d'une inadéquation des compétences nouvelles exigences du travail.

Ainsi, six enjeux clés développés dans la conclusion du rapport Riboud[5] résument toute la littérature visant la transformation de la fonction ressources humaines dans cette dernière décennie :

1. savoir planifier
2. savoir enrichir les projets d'une approche socio-économique globale,
3. savoir mettre en place des organisations du travail qualifiantes et des formations capables de promouvoir les salariés aux niveaux postes de travail
4. savoir inventer de multiples méthodes de régulations sociales,
5. savoir associer davantage l'entreprise à la formation,
6. savoir créer des solidarités d'entreprise.

Cette série d'exigences souligne bien le caractère stratégique que devrait prendre aujourd'hui la fonction ressources humaines.

[5] « Modernisation mode d'emploi ! », Éditions 10/18, Paris, 1987.

De la Gestion du Personnel au Management des Ressources Humaines

Gestion du Personnel	Management des R.H.
Coût	Investissement
Administratif	Stratégique
Collectif	Individuel/Groupes
Statique	Dynamique
Mécanique	Organique
Court Terme	Long Terme
Rigide	Flexible
Quantitatif	Qualitatif
Egalité	***Equité***

Donc, relativement aux évolutions qu'a pu connaître la GRH depuis le début du XX° siècle, Pichault[6] fournit un bref historique, nous permettant d'avoir une vision générale de ces transformations. Ces transformations peuvent être découpées en trois étapes :

- « *La GRH centrée sur des activités propres* » représente ce que Bélanger L. (1988) définissent « *comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'oeuvre productive, stable et satisfaite* » ;
- « *La GRH systémique* » qui progressivement s'intègre dans l'entreprise en tant que système. C'est alors que la fonction va interagir avec les autres variables organisationnelles pour répondre aux objectifs de l'entreprise, et combiner la réussite à la fois économique, technique et sociale ;
- « *La GRH stratégique* » qui vise à intégrer la Fonction Ressources Humaines (FRH) aux stratégies de l'entreprise, ce qui sousentend un rapprochement de la GRH et des instances de direction.

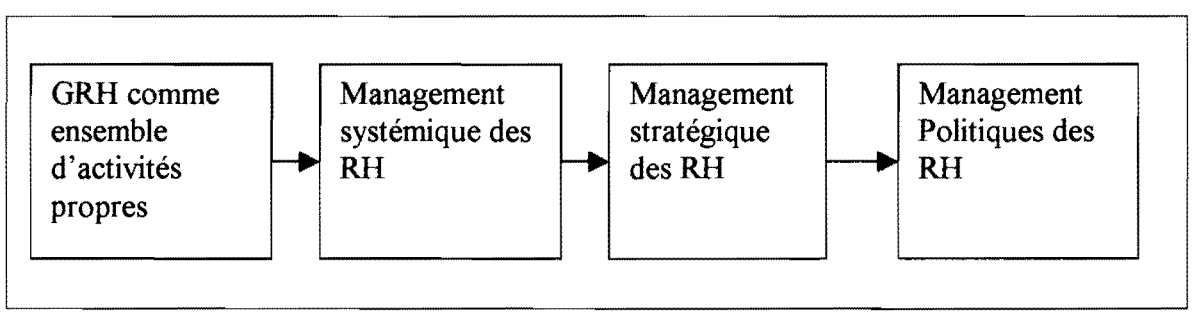
[6] PICHAULT, L (1996), Ressources humaines et changement stratégique

En fait, ce déroulement montre bien que l'on est passé d'une GRH qui gérait indépendamment de toute autre variable ses propres activités, puis dans un second temps est apparue la nécessité d'intégrer cette fonction centrale avec les autres composantes organisationnelles de manière à rendre plus efficace le processus global. Ce n'est qu'après (dans les années 80) que la GRH a eu une place dédiée dans l'organigramme, au moment même où les entreprises avaient comme mot d'ordre de restaurer les objectifs de performance et de compétitivité. On comprend mieux alors le difficile positionnement de cette fonction, pourtant centrale dans la réussite de l'organisation.

La prise en compte, lors de l'émergence de la notion de stratégie dans le fonctionnement de la GRH, du fait qu'il n'y ait pas uniquement la seule stratégie organisationnelle à laquelle une place privilégiée doit être accordée, mais bien plusieurs stratégies, celles des acteurs en présence, entraîne la GRH vers un management politique.

L'ensemble de ces évolutions et changements de paradigmes au sein de la GRH sont représentés dans la figure suivante, proposée par Pichault (1996, p. 153).

Principales évolutions de la fonction ressources humaines


GRH comme ensemble d'activités propres
Management systémique des RH
Management stratégique des RH
Management Politiques des RH

II – QUELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE NOS JOURS?

A. VERS UNE APPROCHE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Il n'y a pas de pratiques universelles en matières de gestion des ressources humaines. Les pratiques les plus performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'à un moment donné une entreprise doit affronter. Ces pratiques mettent en oeuvre les logiques de réponse induites par les contraintes internes et externes. Une approche contingence serait donc nécessaire pour faire ressortir les liens qui existent entre les défis à relever, les logiques de réponses aux défis et envisager les pratiques appropriées pour mieux gérer la situation dans le court et long terme. Pour J. WOODWARD « l'approche contingence est la prise en compte des facteurs environnementaux et il n'existe pas de modèle d'organisation du travail en soi. Le bon modèle est celui qui met l'entreprise en accord avec son milieu ».

B. L'ENTREPRISE FACE AUX DEFIS DE LA « GLOBALISATION »

L'entreprise est confrontée de nos jours à des défis fondamentaux que sont : les mutations technologiques, l'internalisation et accentuation de la concurrence, les mutations économiques, les évolutions démographiques, les mutations sociologiques et les partenaires sociaux.

1) Les mutations technologiques

Elles concernent toutes les branches d'activités et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. Le maintien en permanence de l'adéquation qualitative et quantitative de l'emploi va demander une approche plus dynamique, une veille technologique, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences. Des mutations technologiques, il faut noter quatre impacts fondamentaux : la transformation des organisations, l'accroissement de la productivité, la modification des compétences requises et le renchérissement du coût des équipements.

2) L'internationalisation et l'accentuation de la concurrence

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour découvrir les créneaux porteurs, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes. L'implication des salariés est un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer.

3) Les mutations économiques

Dans un contexte de croissance soutenue mais différenciés, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. Il a été démontré que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais d personnel/valeur ajoutée dépasse celui des ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innove, elle devient une proie.

4) Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en terme de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser le rajeunissement programmé.

5) Les mutations sociologiques

Les enquêtes montrent, grâce à l'explosion actuelle des nouvelles technologiques, une perte d'évidences individuelles et de cohérences collectives. De plus en plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples. La diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences attentes.

C. LES LOGIQUES DE REPONSE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Pour répondre aux grands défis du moment, la fonction ressources humaines est amenée à adopter de nouvelles logiques de réponse qui sont la personnalisation, l'adaptation, la mobilisation, le partage et l'anticipation.

1) La personnalisation

« Plus que la gestion des ressources humaines, c'est maintenant la gestion des personnes dont il s'agit »[7]. Cette formule de THÉVENET illustre à quel point l'évolution de la gestion des ressources humaines est perceptible.

La logique de la personnalisation irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la sécurité sociale), de formation et de communication. Elle se traduit aussi par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail.

2) L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à la rapidité est permanente et elle doit chercher la flexibilité, qui d'ailleurs doit être accompagnée d'une décentralisation des décisions. Il faut que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations nécessaires et les connaissances en management des ressources humaines.

La logique de l'adaptation ou de la flexibilité concerne tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

3) La mobilisation

Elle repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise.

« L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources »[8]. La performance d'une entreprise résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.

Mobiliser et motiver ses ressources individuelles et collectives est la seule voie de relever les défis de la mondialisation par les entreprises.

4) Le partage

Le partage de la fonction ressources humaines est aujourd'hui souhaité et favorisé dans les entreprises. La décentralisation de la fonction permet l'adaptation rapide, la personnalisation

---

[7] I. THÉVENET (M), « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », in revue française de gestion, n°126, novembre-décembre1999, P.11.

[8] PERETTI, jean Marie « gestion des ressources humaines », 11ème édition (2003-2004), vuilbert.

des décisions de gestion des ressources humaines et la mobilisation des salariés. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de la fonction partagée. « Tous DRH » devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.

5) L'anticipation

La croissance des « Trente glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier l'absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureuse. Les « vingt douloureuses » (1975-1994) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisance anticipation.

Aujourd'hui force est de reconnaître que le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise.

III - LES GRANDES MISSIONS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

L'approche client fournisseur appliquée à la fonction ressources Humaines permet de mieux cerner ses grandes missions.

A – LE DRH ET SES PARTENAIRES INTERNES

Dans l'entreprise, la fonction ressources humaines travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses.

1. Les attentes des salariés

Équité, employabilité et éthique sont les trois attentes qui semblent se développer.

a) L'équité

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit de l'entreprise. Ainsi il calcul un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec sa connaissance du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Garantir au salarié un traitement équitable implique nécessairement que sa contribution soit évaluée et appréciée ; lui soit offerte la possibilité d'accroître sa contribution ; sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ; l'information sur toutes les composantes monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui

soit communiquée ; soit clair et explicite le lien entre contribution et rétribution ; soit précisé et respecté le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution.

Ces points nécessitent l'intervention du DRH pour

- élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
- former les managers opérationnels à la maîtrise des outils ;
- fournir à ces managers les informations pertinentes ;
- assumer le suivi de la mise en oeuvre des outils
- apporter à chaque salarié les informations utiles.

b) l'employabilité

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisé à la fragilité de leur emploi. Du coup ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise.

c) L'éthique

Diverses enquêtes ont fait ressortir l'exigence éthique de la part des salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse.

Les liens unissant éthique et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité facilite le développement de l'équité. Les points sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi.

Ainsi un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en oeuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique. L'écoute ainsi que la qualité du système d'information ascendante contribue au renforcement du capital éthique.

2. Les attentes de l'encadrement

Les attentes de l'encadrement à l'égard de la DRH sont de deux sortes :

- *garantir le partage* par la définition d'une charte précisant clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met

à la disposition des managers opérationnels. Cela implique un partage à trois niveaux : le partage de la vision, des savoirs et des pouvoirs.

- *Etre partenaire d'affaires au service de la stratégie de l'entreprise*, la fonction Rh, comme souligné plus haut, aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur.

3. Les attentes des partenaires sociaux

Les représentants du personnel expriment des attentes selon leurs statuts et leurs propres engagements. Ils partagent trois attentes : l'écoute, la conformité et la dynamique.

La DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puisent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Pour cela les observations sociales, la veille sociale et l'audit du climat social contribuent à cette écoute.

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés, individuels et collectifs. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

Les partenaires sociaux attendent aussi que le DRH soit porteur de projet et offre des espaces de négociation permettant le développement des hommes. Les thèmes de formation et de l'emploi sont parmi les sujets les plus sensibles pour construire le lien social.

4. Les attentes de la direction générale

Ils se résument en trois points : la sécurité, la stratégie et la création de valeur.

La sécurité : le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise.

Être partenaire stratégique : « la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme » disait un proverbe arabe. Transposer au monde économique, nous dirons que la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines. Un MRH permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

La création de valeur est parmi les trois attentes celles qui donnent plus de soucis aux directions générales des entreprises parce qu'elles attendent de la DRH qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.

A cette logique de réponse face aux grands défis, où les attentes des différents acteurs de l'entreprise sont de plus en plus croissantes et pressantes, la question est de savoir quel

modèle de gestion des ressources humaines au niveau des entreprises en d'une satisfaction partagée ? Nous avons choisi le modèle de Ulrich pour mieux répondre à cette question qui paraît fondamentale dans notre étude.

B- LE MODELE DE ULRICH : CADRE D'ANALYSE DE NOTRE ÉTUDE

L'objectif est de décrire un modèle de Gestion des ressources humaines propre à notre étude qui prend en considération les concepts qui nous semble constitutifs d'une GRH efficace au regard des différentes analyses du diagnostic de la fonction RH réalisés à la BHS. Car la satisfaction du choix d'un modèle est fonction de l'inventaire que l'on aura fait de la fonction RH.

De nombreux auteurs ont proposés des modèles de GRH et chacun a pris le soin de décrire les aspects spécifiques de son modèle. On peut citer à cet effet quelques références tels que Besseyres des Horts, 1987[9] , Bradet, 1993[10], Pichault, 1993[11] . Mais parmi les modèles de ces auteurs cités, nous avons choisi le modèle Ulrich à cause de sa valeur descriptive et heuristique.

Le modèle d'Ulrich nous propose quatre grands rôles à la fonction RH : l'expert administratif, le DRH champion des salariés, le DRH, agent de changement et le DRH partenaire stratégique. De la fonction experte à la fonction stratégique, le DRH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients.

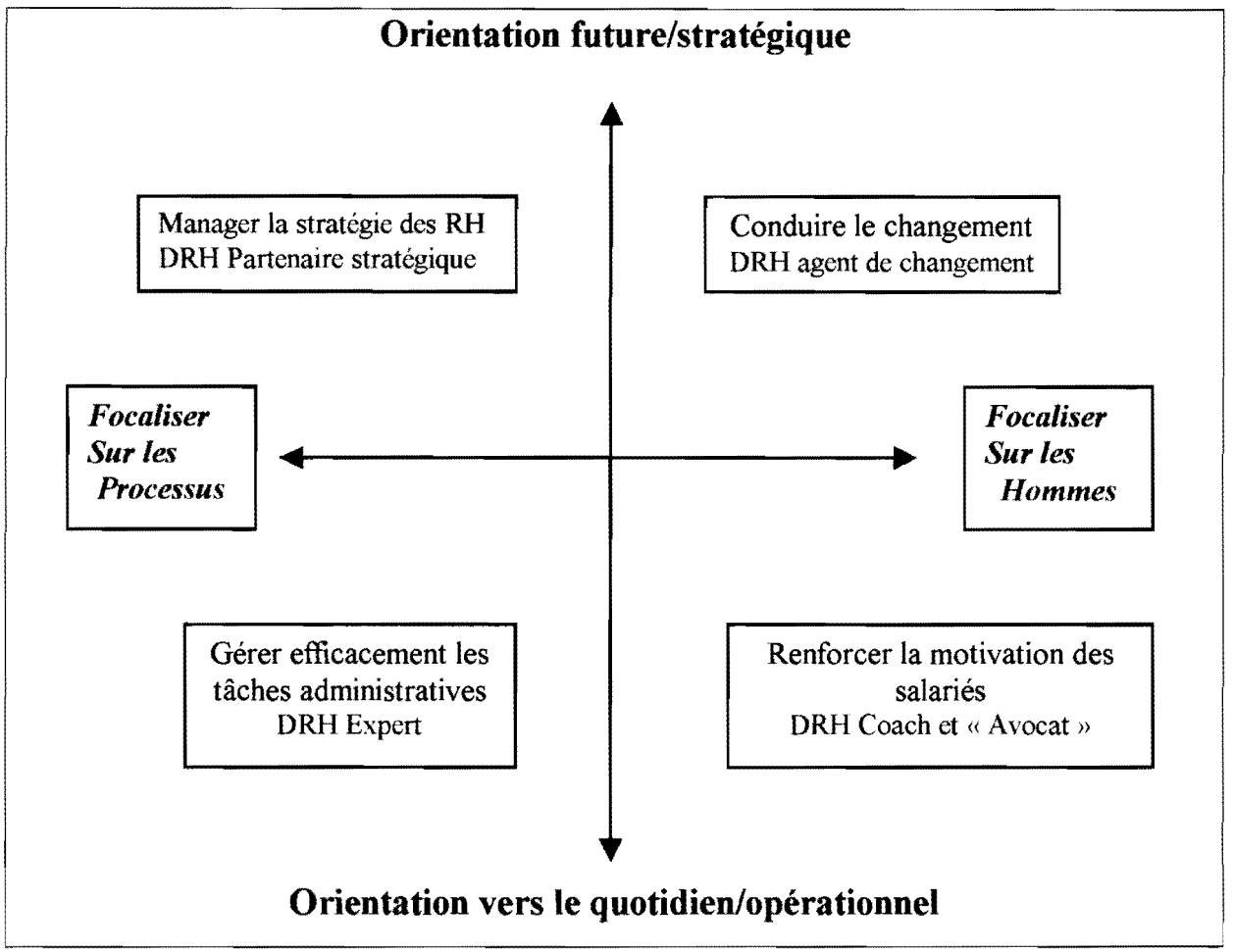
Les quatre modèles de la fonction RH peuvent être visualisés sur un schéma articulé autour de deux axes : le premier, permettant de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes. Le deuxième, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'attente d'objectifs futurs.

---

[9] Besseyres des Horts C. H. (1987), « Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines », Revue française de gestion, N°65-66, Novembre – décembre, pp-149-155.

[10] Bradet, J. (1993), « la gestion des ressources humaines en trois modèles »,

[11] Pichault F .(1999), *ressources humaines et changement stratégique, vers un mmanagement politique,* DeBoeck Université, Bruxelles, 2ème tirage 1996



Source : Ulrich (1996, p.24)

1- Le rôle de l'expert administratif

L'expert administratif, dans le modèle de Ulrich, oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. A ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, au service de qualité pour un coût réduit. Agir comme opérationnel dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir comme les autres fonctions support une productivité exemplaire. Tel est l'essentiel de son raisonnement. Comme tout centre de coût, on s'efforcera de réduire cette coûteuse activité de gestion, au profil d'activités jugées productives. Dans cette optique de l'expert administratif, l'essentiel du coût de la GRH résidant dans les activités où la création de valeur est faible. On note à ce sujet les processus d'administration du personnel et la paie, qui avec les TIC, le DRH pourra davantage pense-t-on se consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie.

2- Le DRH, champion des employés.

Le modèle du DRH champion des employés s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences .Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Ainsi, la motivation des salariés devient un véritable défi dans un contexte de limitation de l'évolution salariale.

3- Le DRH, partenaire stratégique

En tant que partenaire stratégique, sa fonction doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Ainsi sur la base d'un diagnostic organisationnel, il propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'actions. Sur le terrain, il tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise. Le tableau de bord prospectif RH devient un des outils formalisés et le plus emblématique de cette posture.

Ainsi, devenir « partenaire stratégique » ne se décrète pas. Il faut une stratégie, qu 'elle soit formulée et que le DRH soit impliquée, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique. Le positionnement de la fonction en tant que « partenaire stratégique » ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la direction générale.

4- Le DRH, agent de changement.

En tant que agent de changement, il apporte une contribution active à la transformation des organisations. Il peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès à travers un diagnostic, le réparer par la formation, la communication interne pour encourager et diffuser le changement.

La notion de changement recouvre des activités des activités d'une grande diversité. Évaluer la capacité d'une organisation à changer et ainsi faciliter ce changement est une action à la fois hautement valorisée, difficile à pratiquer et parfois peu réaliste. Elle suppose une posture qui fait souvent défaut aux professionnels RH et, sur ce plan, les rend souvent peu crédibles au regard de leurs clients internes.

Cette analyse faite du modèle Ulrich comme cadre de référence de notre étude nous amène à faire un inventaire des grandes activités de la fonction ressources humaines.

C - LES DOMAINES D'ACTIONS DE LA GRH

L'activité de la fonction ressources humaines est multiple (recrutement, rémunération, formation...) et les tâches ne sont pas toutes de même nature (opérationnelles, administratives ou stratégiques). Selon L., Bélanger (1999) la gestion des ressources humaines est « *ensemble des activités d'Acquisition, de Développement et de Rétention, des ressources visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite* », d'ou la décomposition de son domaine d'activités distincts en points essentiels mais interdépendants, qui traduisent à la fois le degré de formalisation et d'intégration de la fonction ressources humaines et son enrichissement à travers son évolution historique. C'est pour cette raison que la gestion des ressources humaines oriente ces actions autour de trois actions principales que sont : administrer, communiquer et gérer.

1- ADMINISTRER

Les actions d'administration se résument à la mise en œuvre par la DRH de la législation sociale, la tenue des documents imposés par la réglementation. Elle assure les relations avec les services administratifs du travail, de formation, d'emploi et de sécurité. Elle doit faire fonctionner le dialogue dans le cadre des instances représentatives ; mettre au point et doit connaître et appliquer les procédures internes.

2- COMMUNIQUER ET INFORMER

Dans ses actions de tous les jours, communiquer et informer sont les actions indispensables dans la réussite de la mission de la DRH. Elle doit organiser et faire fonctionner le système et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre différents niveaux hiérarchiques. Elle doit mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation; les faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de la communication interne.

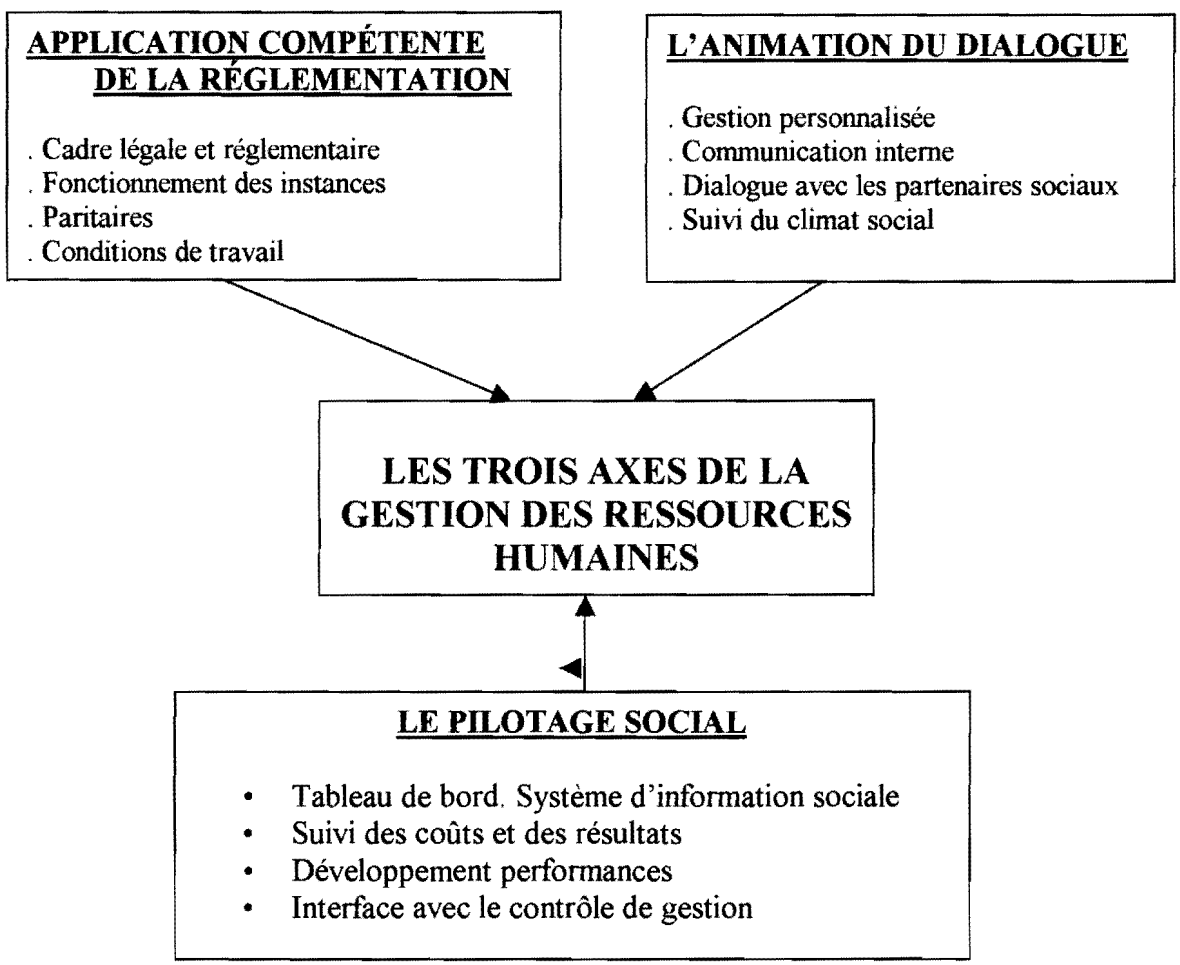
3- GÉRER

Les actions de gestion s'articulent autour de ces points suivants :

- Recruter et placer chaque individu au poste exact qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations ;
- Organiser la formation et l'intégration des salariés sur chaque poste, améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation ;

- Assurer la rémunération, la promotion des salariées et le développement de leurs carrières ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation ;
- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines compte tenu des stratégies de l'organisation.

Tableau : Les trois axes de la GRH (tiré du cours sur la théorie des Organisations de Réal R. MBIDA, sous directeur de L'IFDRH/CESAG).


APPLICATION COMPÉTENTE DE LA RÉGLEMENTATION
. Cadre légale et réglementaire
. Fonctionnement des instances
. Paritaires
. Conditions de travail
L'ANIMATION DU DIALOGUE
. Gestion personnalisée
. Communication interne
. Dialogue avec les partenaires sociaux
. Suivi du climat social
LES TROIS AXES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LE PILOTAGE SOCIAL
• Tableau de bord. Système d'information sociale
• Suivi des coûts et des résultats
• Développement performances
• Interface avec le contrôle de gestion

IV - LES POLITIQUES DE PERSONNEL

Nous appellerons ici politique de personnel l'ensemble des principes directeurs consciemment articulés autour desquels s'ordonnent les différentes actions de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Les principales politiques de personnel sont les suivantes :

- *Les politiques d'emploi* reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi qui peuvent être soit de l'externalisation de l'emploi, de la diversification

des statuts, de l'évolution des qualifications. Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, handicapés) et surtout une adéquation emploi compétences.

- *Les politiques de rémunération* reposent elles sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération et s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée.
- *Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail.*
- *La politique de formation et de développement des compétences* contribue au renforcement du capital humain dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs.
- *La politique d'information et de communication*
- *La politique d'implication* qui permet la mise en oeuvre de structures participatives et de renforcement du rôle de la hiérarchie.

Ainsi donc, la gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et les salariés. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise. Son champ d'application recouvre la gestion prévisionnelle, la définition des Postes et des fonctions, le développement des compétences, l'évaluation des performances, la formation continue et les relations sociales

La GRH ne s'inscrit plus aujourd'hui dans de simples logiques de planification et de prévision et dans des entreprises aux contours toujours plus mouvants. Elle se doit d'élargir ses frontières tout en étant à la fois porte parole d'une entreprise humaine, mais également *gardienne de sa compétitivité*, en étant le relais de la mutation technologique des organisations, mais défendant l'homme au cœur des systèmes techniques et l'éclatement que nous voyons est le partage de la GRH entre les professionnels de la fonction et les responsables opérationnels. Dorénavant les responsables hiérarchiques sont impliqués dans leur rôle de gestionnaire des RH que ce soit en terme de rémunération, de motivation, de formation ou encore de gestion de carrière. D'où les modèles de la fonction RH et leurs politiques de personnel définies précédemment.

La question qui nous vient juste à l'idée après cette analyse théorique de la fonction ressources humaines, est comment pourrait on appliquer tout cela avec cohérence et souplesse à la BHS ? Tel sera l'objet de notre deuxième partie qui sera le cadre pratique de notre étude,

comprenant une présentation générale de la BHS en chapitre I, une analyse des résultats du diagnostic de la fonction RH en chapitre II et dans un chapitre III nous allons faire des propositions d'outils assorti de recommandations et de chronogramme de mise en place.

DEUXIEME PARTIE

DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Chapitre I- PRESENTATION GENERALE DE LA BHS

I. Historique

Dans les années 1970, le Sénégal a débuté ses programmes de constructions des habitats sociaux avec deux entreprises immobilières que sont :

- la société immobilière du Cap-Vert (SICAP)
- et la société Nationale d'Habitat à loyer Modéré (SN HLM).

Soutenue financièrement par la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE), ces deux sociétés réalisaient des habitats en location simple ou en location vente.

Mais, ces deux sociétés, qui, jadis, faisaient les beaux jours des Sénégalais, vont connaître des difficultés dans leur mode de gestion : mauvaise gestion des projets, mauvais choix des entreprises, des études inappropriées et le coup fatal venait du retrait de la Caisse Centrale de Coopérative Economique (CCCE) du circuit de financement. Cette situation affecta la trésorerie et entraîna du coup une augmentation du coût du loyer rendant difficile l'accès au produit proposé par ces structures. En réponse à cette situation particulièrement financière, la réorganisation du système s'est faite autour de la création d'un nouveau instrument : la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS).

Créée le 10 octobre 1979 sur l'initiative du gouvernement, la BHS a démarré ses activités le 19 mars 1980. La Banque de l'habitat est une institution de financement des projets de développement en matière de construction, d'achat et d'amélioration de logement. Société anonyme avec un capital de 1 100 000 000 F CFA (Un milliard cent millions de francs CFA), la BHS a connu une hausse de son capital de 550 000 000 (Cinq cent cinquante millions) et est enregistrée sous le registre de commerce **RC N°78-B-129-NBS: B10.** Avec cette hausse le capital est de 1 650 000 000 FCFA repartit comme suit :

ACTIONNAIRES	MONTANT	POURCENTAGE
Etat du Sénégal	150 000 000	9.09%
BCEAO	150 000 000	9.09%
Banques locales	375 000 000	22.73%
Société Financière Internationale	142 000 000	8.64%
IPRES	127 500 000	7.73%
Caisse de Sécurité Sociale	120 000 000	7.27%
Compagnies d'Assurances	84 750 000	5.14%
Holding KÉBÉ	75 000 000	4.54%
SNHLM	45 000 000	2.73%
SICAP	45 000 000	2.73%
DIVERS	260 250 000	15.77%

Institution spécialisée et autonome, la BHS concourt à cet titre et en toute indépendance à la réalisation de ses objectifs. Elle se trouve actuellement en position de leader de la place sur le marché du financement du logement social.

II- STATUT JURIDIQUE

La BHS est une personne morale jouissant de la personnalité juridique et en particulier de la capacité de contracter, d'acquérir des biens mobiliers et immobiliers et d'en disposer, de recevoir des Dons, Legs et donations, d'ester en justice.

Elle est placée sous la haute direction et le contrôle de l'état Sénégalais et est administrée et gérée par un Directeur Général et un conseil d'Administration. Son siège social est situé au Boulevard Général DE GAULE à Dakar/Sénégal avec une Agence à Zinguinchor (1990) et en 1993 un bureau fut ouvert à New York au Broadway suite 205, NY10001 USA. Sur le continent européen quelques banques telles que la Banca Commerciale Italiana (BCI), la Banco de Bilbao Viscaya (BBV) en Espagne, la Poste française, CITIBANK de Paris, servent de relais à la BHS afin de faciliter les transferts de fonds de la Diaspora Sénégalaise, qui peuvent bénéficier de logements à des coûts abordables.

III -MISSIONS ET PRODUITS

A .Les Missions

La BHS a pour mission le financement du logement social, et se trouve en position de leader de la place sur ce marché spécialisé. La BHS réalise en effet 75% des crédits à long terme consentis au Sénégal. Il s'agit de crédit à l'habitat en faveur de particuliers pur 96% et des promoteurs de logements sociaux pour 4%. En somme les missions de la Banque se résument à :

- Encourager le développement d'un système de financement et l'octroi de prêts à moyen et long terme aux particuliers relevant des catégories sociales économiquement faibles ou à revenus moyens pour l'acquisition, la construction ou l'amélioration d'une résidence ;
- Contribuer à la mobilisation de l'épargne et à sa transformation en investissement à long terme dans le secteur du logement ;
- Octroyer des prêts à cour terme aux promoteurs immobiliers publics et privés en vue de la construction de logements sociaux pour la population. A cela, s'ajoute le cautionnement des entreprises qui interviennent dans le domaine de l'Habitat ;
- Contribuer au développement des marchés monétaires financiers.

Mais de nos jours, la BHS veut aller au delà de ces missions afin de se donner de nouveau moyen pour faire face à la concurrence et s'imposer comme un leader des banques. D'ou une nouvelle vision d'orientation stratégique s'articulant autour de :

- l'analyse des positionnements stratégiques, concurrentiels et commerciaux de la BHS ;
- la segmentation du marché bancaire et l'accessibilité des différents types de clientèle ;
- et la revue des différents mouvements stratégiques possibles en vue de diversification.

B. LES PRODUITS

Les Produits offerts par la BHS sont entre autres :

2.1- le Compte d'Épargne logement (CEL)

Il s'adresse à toute personne physique capable et majeure. Il concerne les clients désirant financer l'achat de leur logement.

Le CEL a été mis en place pour pallier aux difficultés rencontrées par les clients du versement des 10% du coût du logement exigés comme apport personnel.

Aujourd'hui, la cadence de versement est laissée à l'appréciation du client pour la constitution de son apport personnel. Il présente l'avantage d'accéder au crédit immobilier après six mois de fonctionnement. Il a noté et ceci est important que le compte ne puisse enregistrer aucun retrait avant réception de l'accusé de réception de la lettre de confirmation d'ouverture du compte.

2. 2- Le Plan d 'Épargne Logement (PEL) :

Il donne droit à des crédits à des conditions préférentielles. Les conditions d'ouverture sont les mêmes que le compte d'Épargne Logement. Le client s'engage à verser durant soixante douze (72) mois une épargne régulière d'un montant minimum de Dix mille francs (10 000) Fcfa avec un taux d'intérêt.

2. 3- Le Livret Rose d'Épargne Logement (LEL) :

Il s'adresse aux enfants mineurs. Le co-titulaire (parent, tuteur ou autre) constitue l'épargne en faveur de l'enfant jusqu'à l'age de la majorité. Il prépare l'avenir de l'enfant en cultivant chez lui la mentalité d 'épargne et d'investisseur ; Après dix ans de fonctionnement du LEL, et à la majorité du titulaire, le compte LEL est transformé en compte d'épargne logement.

2. 4- LE Plan d'épargne groupe (PEL-COOP)

Il s'adresse à tout groupement : coopératives, Associations et assimilés. Il donne également droit à des crédits à des conditions préférentielles.

Après avoir remplies les conditions d'ouverture, chaque adhérent est engagé à verser durant soixante douze (72) mois, une épargne mensuelle régulière d'un montant minimum de dix mille (10 000) francs CFA. Après cette période, il peut être accordé des prêts immobiliers aux membres du groupement pris individuellement ou regroupés en coopérative.

2. 5- L e Compte de virement clientèle (CVC) :

Il concerne toute personne physique ou morale. Le versement minimum pour les personnes physiques est de cent milles (100 000) Francs Cfa et de deux cent cinquante mille francs CFA (250 000) F CFA.

2. 6- Le Compte de virement physique (CVPP) :

Il concerne toute personne physique capable et majeure. Ce compte à l'avantage d'être alimenté par domiciliation du salaire, par délégation de solde.

2. 7- Le Compte Dépôt à Terme

Ce compte s'adresse à toute personne physique. Il présente l'avantage d'obtenir des avances sur dépôt dans une limite de 80% du montant en compte, de renouvellement possible du dépôt à terme avec ou sans capitalisation des intérêts échus. Les intérêts sont exonérés d'impôts.

La réalisation des ces missions se fait à travers les différents directions et services de la banque. Pour la réalisation de la stratégie globale de la banque, est conviée à chaque structure une mission.

IV. Les STRUCTURES et leurs MISSIONS

1- La Direction Générale

Dirigée par un Directeur général, elle coordonne l'ensemble des activités des différentes structures et rend compte au Conseil d'Administration CA de la banque. Le Directeur lui soumet le bilan, le compte des pertes et profits ainsi qu'ainsi un rapport annuel sur les activités de la banque. Il représente la banque à l'égard des tiers, et est assisté dans l'exécution de ses tâches par un Directeur Général Adjoint

2- Le Contrôle Général (CG)

Il veille au respect des procédures internes, du règlement intérieur, à la régularité des opérations du siège et des agences.

Il est aussi chargé sur veiller sur les actifs de la banque.

3- LA DIRECTION DES MOYENS ET DE LA METHODE (DMM)

Elle est chargée de l'installation du système d'exploitation informatique et du fonctionnement du logiciel CRESUS ainsi que l'apprentissage des techniques liées à ce logiciel. Elle a aussi pour mission l'édition des états, des fiches de prêts, des tableaux d'amortissements de l'ensemble des crédits accordés.

Elle est composée de services : le Service Organisation et Méthode et le Service Exploitation et Contrôle des travaux.

4- La Direction des Opérations avec la Clientèle (DOC)

Elle est chargée du traitement des ordres de la clientèle, de la gestion du système monétique, du suivi de l'activité des bureaux de Zinguinchor et de New York.

Elle est composée du Service guichet et caisses.

5-La Direction Technique (DT)

Elle est composée de deux de services :

- le service de la gestion des projets chargé de faire l'étude technique et le suivi des projets particuliers. Il est chargé de gérer les projets des promoteurs et des coopératives.
- le service des études et de la planification chargé de l'étude des projets promoteurs, vérifie sur le terrain la conformité des descriptions.

6- La Direction du Marketing et de la Communication (DMC)

Elle a pour mission de mieux faire connaître la banque et ses produits, assister les autres directions dans la commercialisation de leur produits ; Elle assiste les directions de la banque chargées dans le suivi des projets et l'administration des prêts accordés par la banque à ces projets et identifie les plus viables. Elle assiste aussi les autres directions selon leurs besoins et facilite l'adoption des nouveaux produits de la banque par les clients.

7- La Direction du Crédit (DC)

Comme son nom l'indique, elle a pour mission :

- d'identifier, d'évaluer les projets susceptibles d'être promus ou financés par la banque ;
- de suivre la réalisation des investissements, le démarrage de l'exploitation et entreprendre toute action nécessaire à la bonne marche des projets. La direction des crédits introduits tous les dossiers relatifs à la mise oeuvre des projets conformément aux procédures opérationnelles de la banque relatives à l'administration des prêts et des études ainsi que les règles et procédures d'acquisition des biens et services sur financement de la banque.

8- Le Service Juridique

Il s'occupe de la gestion des contentieux entre la banque et ses clients et veille au bon déroulement des opérations de remboursement pendant la durée du crédit. Il conçoit et rédige les conventions, vérifie les garanties et oppose le visa du déboursement des fonds prêtés.

Chapitre II- L A DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE (DAF)

C'est la direction qui nous a accueilli dans le cadre de notre stage. Nous la présenterons à trois niveaux : son effectif, ses missions et son fonctionnement.

A- SES EFFECTIFS

La DAF est composée de 42 agents dont 8 cadres, 16 Gradés et 18 employés.

Tableau de répartition par catégories professionnelles

Catégories professionnelles	**Nombre**
Classe exceptionnelle	-
Cadres	8
Gradés	16
Employés	18
TOTAL	**42**

Tableau de répartition par sexe

Catégories Professionnelles	**Hommes**	**Femmes**
Classe exceptionnelle	-	-
Cadres	7	1
Gradés	8	8
Employés	14	4
TOTAL	**29**	**13**

B- SES MISSIONS

Elle a pour rôle d'analyser, de formuler toutes les politiques et pratiques financières et de proposer les stratégies à long termes des ressources de même que le décaissement des ressources. La DAF a la charge de la préparation du budget, de son suivi ainsi que de son exécution. Elle est chargée aussi de recevoir, en collaboration avec les autres directions et services concernés les besoins en personnel.

C- SA COMPOSITION

Elle est composée de deux services : Le service de la comptabilité chargé du portefeuille (SECOP) et le service de l'Administration du personnel et de l'Equipement (SAPE).

1-Le Service de la Comptabilité chargé du Porte feuille (SECOP).

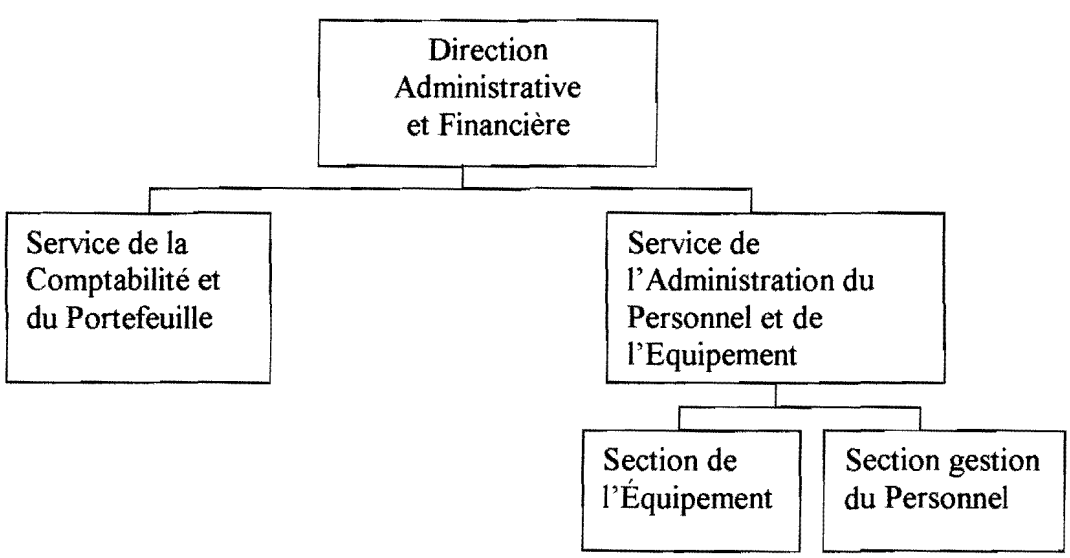
Ce service s'occupe de la gestion financière et comptable ainsi que du maintien des relations avec les correspondants. Il a un effectif de 14 agents dont 9 femmes repartis entre sept (7) sections :

- Section déclaration BCEAO,
- Règlement,
- Immobilisation,
- Rapprochement et analyse,
- Trésorerie, Saisie
-et Apurement.

2- Le Service de l'Administration du Personnel et de l'équipement (SAPE)

Le SAPE s'occupe de la gestion administrative du personnel. Il veille à la bonne conservation et à la sécurité du patrimoine de la banque et à la bonne exécution du traitement des salaires, des avances et prêts au personnel, de la gestion des immobilisations, stocks et du parc automobile.

Organigramme du service de l'administration du personnel et de l'Equipement :


Direction Administrative et Financière
Service de la Comptabilité et du Portefeuille
Service de l'Administration du Personnel et de l'Equipement
Section de l'Équipement
Section gestion du Personnel

TROISIEME PARTIE

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION D'OUTILS, CHRONOGRAMME DE MISE EN PLACE ET RECOMMANDATIONS

Cette troisième et dernière partie de notre étude fera l'objet d'une analyse en trois points. Comme notre étude s'inscrit dans une suite logique des étapes de mise en place d'un service de gestion des ressources humaines à la BHS, nous n'avons pas jugé opportun d'élaborer un questionnaire pour diagnostiquer la fonction RH à la BHS. Cette étape ayant déjà été réalisée, les questions soulevées concernent des thèmes intéressant les ressources humaines et sont analysées à la lumière des résultats tirés de l'étude documentaire, des entretiens sur le terrain et de nos observations personnelles.

Ainsi donc nous ferons dans un premier chapitre (I) le rappel du commentaire des résultats du diagnostic de la fonction Ressources humaines de la BHS, en chapitre deux (II) on tentera de faire des propositions d'outils indispensable au bon fonctionnement d'une direction des ressources humaines, des recommandations et d'établir un chronogramme de mise en oeuvre (III).

CHAPITRE I : BREF RAPPEL DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC DE LA FONCTION « RESSOURCES HUMAINES » DE LA BHS

Ce bref rappel du diagnostic de la fonction ressources humaines a concerné toutes les grandes missions de la GRH qui se répartissent entre les trois grands piliers que sont :

⇒ **l'acquisition des ressources humaines** qui renvoie à l'analyse et à la classification des postes, au recrutement et à l'intégration ;

⇒ **la stimulation des ressources humaines** qui renvoie à la rémunération, à l'appréciation des performances ou du rendement et aux conditions de travail ;

⇒ et enfin **le développement des ressources humaines** qui renvoient à la formation, à la gestion des carrières et des promotions, à l'information et à la communication.

Ainsi, un questionnaire de quarante une questions a été élaboré et administré à un échantillonnage de 25 agents comprenant toutes les catégories professionnelles de la Banque dont 8 cadres, 10 Gradés et 7 Employés.

A- L'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Le recrutement et l'intégration

En ce qui concerne le recrutement 48% des agents interrogés attestent qu'il n'existe pas de recrutement procédurier avec toutes les étapes de processus de recrutement. De façon générale, le recrutement se fait sur proposition du Directeur général avec consultation du chef service du personnel sans annonce, ni appel à candidature pour le poste vacant. Nombreux sont les agents qui soutiennent ne pas savoir comment se fait le recrutement. Certains Managers en viennent souvent à se plaindre de cette pratique. Car sans avoir été associé ou consulté en amont, ils se voient affecter des agents dont le profil ne correspond pas à celui du poste à occuper.

Donc il n'existe pas de politique de recrutement à la BHS. Le recrutement se fait sans étude de poste déterminant les spécifications et les qualifications du titulaire du poste. Dans un tel cas de figure, nous nous trouvons dans une situation où tous les postes sont pourvus mais occupés par un personnel loin d'être à la hauteur des attentes. Ainsi donc le volume du travail reste important malgré le nombre suffisant d'agent. La banque ne dispose pas de livret d'accueil pour faciliter le processus de l'intégration.

2. Analyse et la classification des postes

Sur la question de l'analyse et la classification des postes, 56% des agents interrogés affirment qu'ils n'existent pas de fiche poste et 64,44% en ignorent l'utilité. Quant à la fiche agent l'ensemble du personnel interrogé estiment qu'ils n'ont jamais eu à le consulter. Cet état de fait implique l'inexistence de cet outil important de gestion des ressources humaines de la banque d'ou absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, GPEC.

Au cours des trois dernières années, les effectifs de la banque de l'Habitat sont restés stables, variant de 139 à 144 Agents. La stabilité des effectifs nous fait remarquer que la banque fait preuve d'une gestion prudente et maîtrisée.

Evolution de l'effectif permanent de la BHS de 2000 à 2004

Années	*Effectifs*	*Evolution*
2000	140	
2001	142	+ 2
2002	140	- 2
2003	144	+ 4
2004	144	

Source : Entrées et sorties 2003/2004

Entrées et Sorties du personnel de 1999 à 2004

Années	Arrivées	Retraites	Autres départs
1999			1
2000	1		3
2001	2	2	3
2002	7	2	0
2003	6	6	4
2004	3	3	0

Source : Entrées et sorties 2003/2004

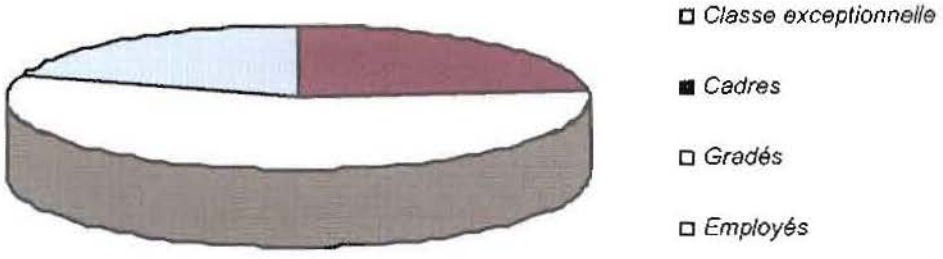
Seule l'année 2003 affiche un taux de turn over, 6%, le plus élevé de ces 5 dernières années. Ces éléments confirment la stabilité du personnel de la banque malgré quelques départs pour cause de retraite ou de licenciement.

Tableau : Répartition des effectifs par catégories et par sexe ;

Catégories professionnelles	femmes	hommes	%
Classe exceptionnelle	0	02	**1**
Cadres	13	29	**29**
Grades	32	35	**47**
Employés	11	22	**23**
TOTAL	**56**	**88**	**100**

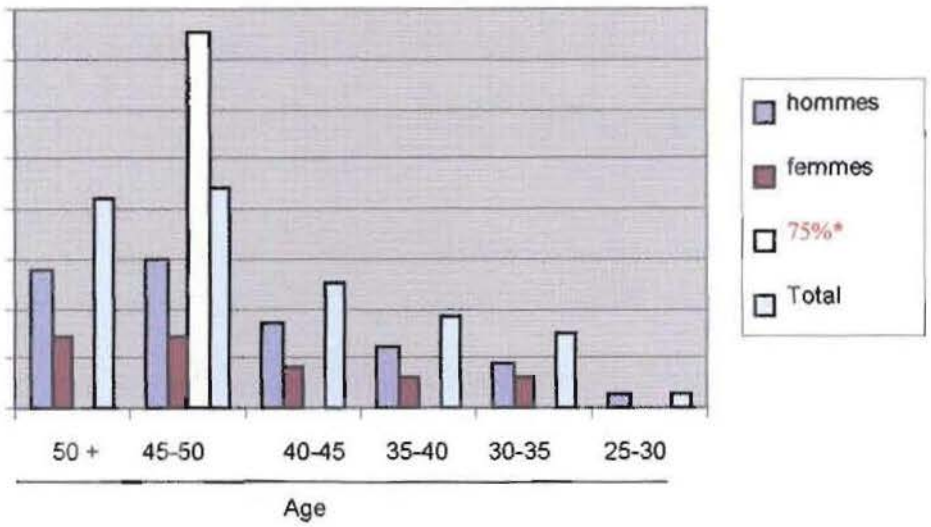
Source : Entrées et sorties 2004

Cependant la répartition des effectifs par catégories et par sexe révèle que près de la moitié du personnel se retrouve parmi les gradés, soit 47% de l'effectif total des permanent de la banque.



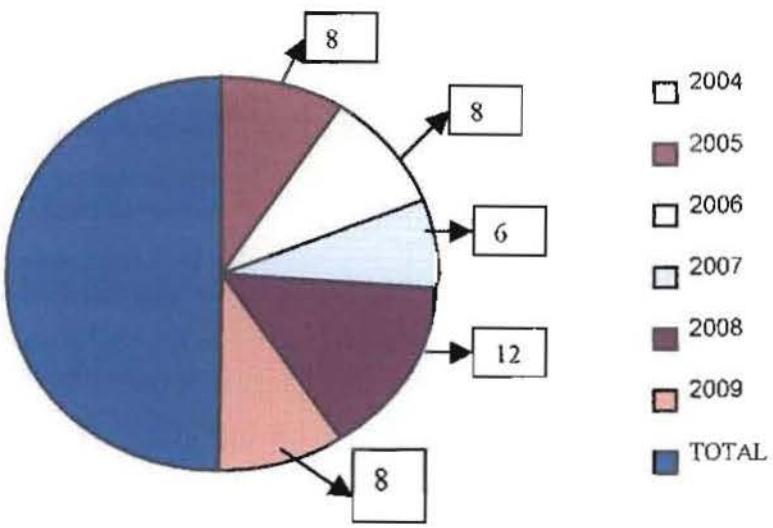
Source : Entrées et sorties 2004

Tableau : Histogrammes des Effectifs des Agents BHS par classe d'âge.



L'histogramme des âges de la BHS affiche un total de 108 collaborateurs au dessus de l'âge de 40 ans soit 75% des effectifs. Cette moyenne dénote qu'un certain niveau d'expérience existe à la banque mais l'observation de l'histogramme laisse voir aussi un effectif vieillissant du personnel

Départs à la retraite de 2004 à 2009.



De fait, les cinq prochaines années, la BHS sera confrontée à 42 départs à la retraite, ce qui correspond à un taux de 28% du personnel. Ce mouvement des effectifs correspond à une opportunité de rajeunissement pour la BHS à condition que le défi de la transmission des savoirs des seniors vers les juniors soit réussi.

B- LA STIMULATION DES RESSOURCES HUMAINES

1. La rémunération et les avantages sociaux :

L'ensemble du personnel est payé au mois. Les heures supplémentaires sont comptabilisées pour les non cadres et payées conformément aux normes du travail en vigueur. Chaque fin d'années les agents perçoit une gratification qui fait 100% du salaire net. En plus de cette gratification, un treizième mois est versé en fin d'années à l'ensemble du personnel. Il faut ajouter à cela les primes de bilan versée à chaque agent en fonction de la note qui correspond à son rendement.

Malgré tous ses avantages, 72% du personnel estiment que le salaire est insuffisant dont 20% des cadres, 32% des gradés et 24% des employés.

2 - L'appréciation du rendement :

Le système d'appréciation existant est basé sur la notation et n'a pas été conçu sur la base de référentiels d'activités et de compétences. Chaque agent est noté par son supérieur hiérarchique direct suivant une fiche de notation conçue différemment selon qu'on est cadre ou employé. Ainsi, 98% du personnel soutiennent que l'appréciation se fait sur les échelles de notation qu'ils trouvent subjectifs (arbitraires, de « copinage »). Donc, il n'y a pas de système d'appréciation du rendement en terme d'entretien sur les objectifs fixés en début d'années. 34% du personnel ne sont pas du tout informé sur le système d'appréciation appliquée à la banque. Ce qui donne l'impression à plusieurs agents le sentiment d'être victimes d'une injustice en dépit du travail du travail qu'ils semblent réaliser avec dévouement.

Le système d'appréciation doit être une co-évaluation avec la participation des agents, de l'encadrement et des collaborateurs. Il doit pouvoir utilisé les échelles de niveaux de maîtrise tout en expliquant comment des critères objectifs peuvent être interprétés de façon pertinente et singulière pour les acteurs.

L'élaboration d'un tel outil doit être consensuel en s'appuyant sur les référentiels des activités et des compétences. C'est seulement par cette voie que l'on peut éviter l'injustice et atténuer du coup les différentes plaintes des agents. Une appréciation objective des performances est source de motivation pour le personnel.

3 – Les Conditions de travail

Sur ce point concernant les conditions de travail qui englobent les facteurs liés à l'environnement, à la tâche, à la charge de travail et à l'aménagement du poste de travail, 52% des agents ne sont pas satisfait de leurs conditions de travail. Ils estiment travailler sans plan de carrière professionnelle. D'autres trouvent la dotation des ressources insuffisantes, ce qui prouve effectivement une insuffisance de matériel. De cette situation d'insuffisance de matériel, les cadres se plaignent moins car ils ne représentent que 30,34% des insatisfaits.

C –Le DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

1- La formation et le perfectionnement :

L'enquête a révélé que 54,83% du personnel interrogé pense que la formation est une récompense. Ce qui pourrait entrevoir que la plupart de ces agents ne sait pourquoi ils vont en formation parce que la structure leur offre des stages de formation. Cela suppose une absence notoire de politique de formation et de plan de formation, assertion confirmée par 48% des agents interrogés. Cet état de fait dénote du manque de ressources qualifiées en la matière au niveau du SAPE. Par contre ils reconnaissent tous l'existence d'un budget de formation qui est de 35 Millions prévu dans le budget de 2004. Selon les investigations, la formation à la ne contribue pas à l'amélioration du climat social.

Concernant le niveau de formation, prés d'un agent sur deux possède un niveau d'études équivalent au bac ou au deçà. La répartition du niveau d'études par poste fait apparaître une absence d'uniformisation des exigences en matière de profil requis tant au niveau de l'encadrement qu'au niveau opérationnel. Seul 1/3 de l'effectif a une formation en rapport avec les activités bancaires (banque, finance et comptabilité) et seuls 4% des titulaires ont une formation commercial.

2- La gestion des carrières et des promotions

Les promotions se font par le directeur général qui s'appuie sur les différentes notes attribuées par les supérieurs hiérarchiques. Etant donné qu'il n'existe pas de critères clairement définis déterminant le passage d'une classe ou d'un échelon à un autre, l'on ne saurait dire à l'exception des notes, sur quelles bases déterminantes se fait les promotions. Si bien que les changements de classe ou les nominations sont souvent perçues comme relevant de l'arbitraire. Certains agents interrogés soutiennent avoir obtenu de bonnes notes mais n'arrivent pas à expliquer les raisons qui expliquent leur manque de promotion. C'et affirmer

que l'absence de critères connus de tous à ce niveau est un facteur limitant qui peut inhiber la capacité pour le personnel d'accroître son rendement.

3- Information et Communication

S'agissant du mode de communication, 49% ont affirmé que l'information se fait par note de service. Mais les Gradés dans leur majorité se plaignent du retard de l'information et alors que les Employés estiment qu'il y a une rétention de l'information.

Cette manière de d'informer et de communiquer peut porter préjudice à la BHS dans la mesure où les bénéficiaires de la fonction RH sont les gradés et les employés, constituant les bras opérationnels de la structure.

CONCLUSION PARTIELLE

Ainsi donc, nous pouvons affirmer à juste titre après cette analyse, et sans risque de nous tromper, que la fonction RH de la BHS, au regard de la typologie d'Ulrich analysés plus haut, se confond à celle de l'expert administratif ou encore pour reprendre le terme de Pichault est un « modèle arbitraire ».Elle est à un « degré zéro » de la gestion des ressources humaines car nous n'avons dans cette fonction aucune activité organisée en dehors de celle de la paie, qui d'ailleurs est réalisée par un personnel administrativement rigide et peu efficace. Nous l'avons déjà souligné que l'objectif de la fonction dite de « l'expert administratif » est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. Quelle configuration organisationnelle pour la BHS ? L'analyse poussée du type expert administratif nous permet de répondre à cette question. C'est une bureaucratie caractérisée par une division du travail très forte sur la dimension verticale entre les opérateurs, une coordination du travail caractérisée par la standardisation des procédés. La distribution du pouvoir est du ressort de la direction générale, qui en est le détenteur exclusive.

A la BHS, le chef du SAPE, qui est ici l'expert administratif dans le modèle d'Ulrich, s'intéresse essentiellement qu'à la qualité des intrants des processus RH : les effectifs consacrés à la fonction, ratio effectif de la fonction sur effectif géré et les coûts, charges de personnel et dépenses de fonctionnement. Pour le reste, il faut noter que tout marche par discussion informelle et rumeurs de couloir , qu'il s'agisse de décision de promotion, de l'autorisation d'embaucher du personnel ou d'attribution d'une augmentation. Ce mode d'action fait parfois bien les choses, mais pas toujours de façon préventive et rassurante. C'est

pourquoi cette vision est extrêmement limitative et laisse la place à la navigation à vue des ressources humaines.

En définitive, la fonction RH à la BHS se caractérise par l'absence de tout critère prédéfini et par la prédominance de l'informel. Il n'y a pas de véritable planification de la gestion des effectifs. Les exigences en matière de qualification des travailleurs sont peu élevées, seul 1/3 de l'effectif a une formation en rapport avec les activités bancaires (banque, finance, comptabilité). L'évaluation est largement soumise au règne de l'intuition et du jugement subjectif. L'absence de tout critère de rémunération explicite permet de donner libre cours à des formules de salaire à la tâche autonome ou à la pièce (rémunération au deçà des normes établis dans les banques[12]).

[12] Rapport provisoire de l'audit des Ressources Humaines, mai 2004.

CHAPITRE II- PRESENTATION DE QUELQUES OUTILS DE BASE DE LA GRH

Nous examinerons dans ce chapitre quelques outils indispensables à la GRH (A), ensuite nous présenterons le service de l'Administration du personnel de la BHS (B) et nous terminerons ce chapitre par des propositions de quelques d'outils fondamentaux de la GRH (C) tels que les fiches postes, les référentiels des activités et des compétences de certains agents du SAPE avec la cartographie des métiers de la DAF.

I- EXAMENS DES OUTILS DE BASE DE LA GRH

A- LES FICHES DE POSTE

La fiche poste sert à la description du poste. C'est un outil important voir indispensable à toute action d'organisation et de gestion des emplois et des employés. Il permet dans une action d'acquisition du personnel de déterminer les caractéristiques essentielles du poste et définir dans les qualités requises du titulaire. Il n'existe pas de fiches poste ni de fiches agent à la BHS.

La configuration de la fiche poste varie selon les besoins des entreprises. Elle comprend plusieurs rubriques qui sont :

- l'identification du poste
- la situation du poste dans l'organigramme
- la définition de la responsabilité du titulaire vis à vis du travail de son unité.
- La définition descriptive des tâches du poste
- Les exigences du poste
- Les relations avec l'extérieur de l'entreprise
- Et sans oublier les renseignements relatifs aux aptitudes physiques, intellectuelles et sensorielles.

B- LE REPERTOIRE DES METIERS

Le répertoire des métiers est un document qui contient tous les emplois d'une entreprise. Il est élaboré à partir des fiches de poste et sans ceux ci pas le répertoire des métiers n'existe pas. La BHS ne possède pas de tel outil très important dans la gestion des ressources humaines.

C- LES REFERENTIELS DES METIERS ET DES COMPETENCES

Les référentiels sont des outils qui décrivent les activités d'un métier et les compétences nécessaires pour l'occuper. Ils permettent de faire l'adéquation entre les hommes et leur métier. Ces outils n'existent pas à la BHS.

D- LES FICHES AGENTS

La fiche agent est un document qui donne des informations sur l'identification de l'agent. On parle de la « carte d'identité » de l'agent car les informations données portent aussi bien sur le déroulement de sa carrière au sein de l'entreprise et en dehors que sur ses aspirations personnelles . Le SAPE de la BHS ne dispose pas de tel outil mais nous pouvons noter au niveau du service du personnel l'existence des dossiers individuels contenant les informations sur chaque membre du personnel.

E- LE TABLEAU DE BORD SOCIAL

Le tableau de bord social est un outil de gestion qui permet de réaliser des prévisions à court et moyen terme. Il est construit et utilisé par l'entreprise. Il peut être mensuel ou bimensuel. Il comprend des indicateurs cohérents de structure, de coûts et de recrutement. C'est un outil important pour la direction des Ressources Humaines et aux managers opérationnels car il permet à tous les agents d'avoir des informations claires et précises sur la situation des ressources humaines.

Cet important outil de GRH n'existe pas à la BHS.

F- LA FICHE D'APPRECIATION

La fiche d'évaluation est une composante fondamentale de la GRH. C'est un document formel et structuré permettant de mesurer et de juger le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions ainsi que les résultats qu'il obtient, d'en déterminer les causes pour son améliorer son efficacité dans l'avenir.

A la BHS, il existe deux fiches d'appréciation : une pour les cadres et une autre pour les cadres. Mais les éléments contenus dans ces fiches d'appréciation portent plus sur les comportements des agents au travail que sur leur performance individuelle. Il n'existe pas de fiche d'objectifs ni de fiche dévaluation à mis parcours permettant de rectifier les tirs avant l'étape finale d'appréciation.

G- LE MANUEL DES RESSOURCES HUMAINES

Le manuel des RH est outil qui permet de d'harmoniser les pratiques RH avec la législation du travail. Il doit contenir toutes les règles relatives à la GRH.

A la BHS il n'existe pas de tel outil mais il faut tout de même noter l'existence un manuel de procédures de la direction administration qui ne réglemente que la paie, les congés, les avantages et les différentes primes.

II- Le SERVICE de L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET DE L'EQUIPEMENT (SAPE)

Comme signaler précédemment le SAPE est une composante de la D.A.F. Il dépend administrativement de la direction générale mais relève de la DAF sur le plan fonctionnel. Il sera étudié à travers ses effectifs, sa composition et ses missions.

A- SES EFFECTIFS

Le SAPE a un effectif de vingt trois (23) Agents dont 2 cadres, 7 gradés et 14 Employés.

Seulement Cinq agents s'occupent des tâches d'administration et de gestion. Les autres constituent le lot des chauffeurs, des agents de maintenance, des agents de reprographie.

Tableau : Répartition par catégorie professionnelles de l'effectif du SAPE

Catégories professionnelles	nombre
Cadres	02
Gradés	07
Employés	14
TOTAL	**23**

Tableau : Répartition par catégories professionnelles et par sexe de l'effectif du SAPE

Catégories professionnelles	Femmes	Hommes	TOTAL
Cadres	0	02	02
Grades	03	4	07
Employés	01	13	14

B- SA COMPOSITION

Il comprend deux sections :

1- La section équipement est chargée de :

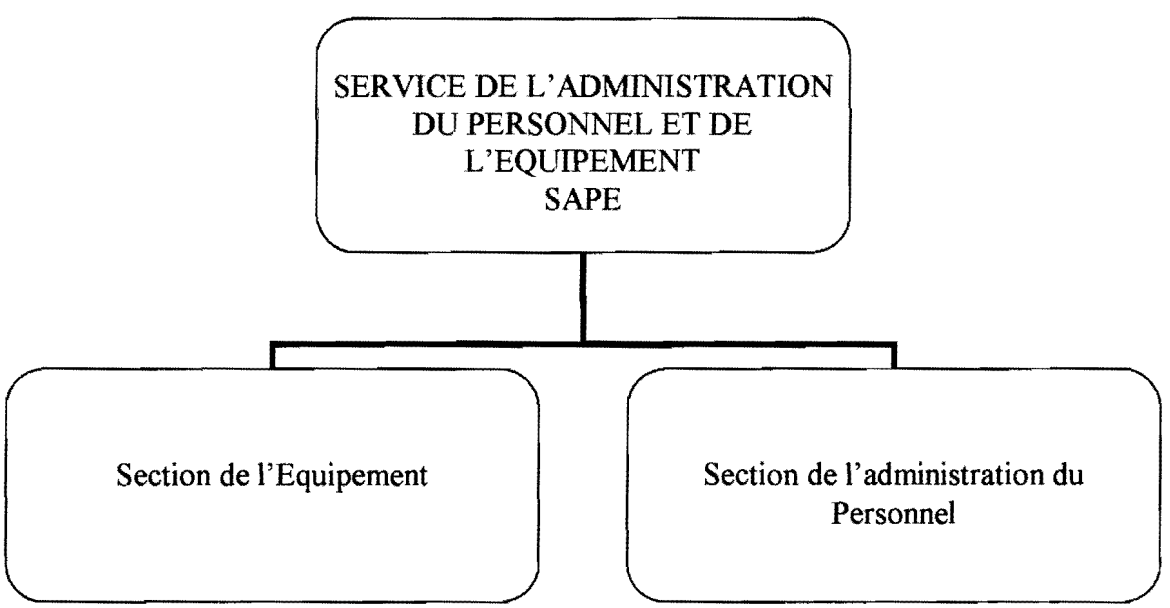
- Gérer le suivi des immobilisations
- Assurer la gestion des stocks, fournitures et imprimés
- Superviser le parc automobile et la gestion du carburant
- Assurer la coordination des différentes manifestations sociales
- Et de veiller à l'établissement et règlement des bons de commande des fournisseurs

2- La Section gestion du personnel : elle se résume à la gestion :

- des éléments constitutifs de la paye ;
- des absences, des congés et des retraites ;
- distribution et récupération des fiches d'évaluation ;
- règlement des contentieux avec le personnel
- du tableau de bord des effectifs

L'opérationnalité de cette administration du personnel suit une procédure confinée dans un manuel de procédures administratives.

Organigramme du Service de l'Administration du Personnel et de l'Equipement (SAPE)


SERVICE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET DE L'EQUIPEMENT SAPE
Section de l'Equipement
Section de l'administration du Personnel

C- SES MISSIONS

Le SAPE s'occupe de la gestion administrative du personnel. Il veille à la bonne conservation et à la sécurité du patrimoine de la banque et à la bonne exécution des traitements des salaires,

des avances et prêts au personnel, de la gestion des immobilisations, stocks et du parc automobile.

A la simple lecture du contenu des activités de la section du personnel, nous remarquons qu'il n'existe aucunes pratiques de gestion de ressources humaines. C'est l'administration pure et rigide de la paie du personnel. Il y a absence totale des trois dimensions clés de l'entreprise qui doivent être en constance interaction. Il s'agit de la dimension dite politique qui comprend les orientations générales, les objectifs globaux, les stratégies, le positionnement dans les structures et les politiques de l'emploi, la dimension opérationnelle englobant les activités d'acquisition, de gestion ou de management et de valorisation et enfin la dimension énergétique qui englobe les activités relatives au climat social et les conditions et les relations de travail.

Donc on ne peut pas parler de gestion des ressources humaines sans ses trois dimensions et sans nous répéter sont en réaction constante. Leur existence au sein d'une entreprise suppose existence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de l'analyse des postes de travail, de plan de carrière et de promotion, de plan de formation et d'évaluation objective des performances. La BHS manque de tout cela d'ou la persistance de certains problèmes de ressources humaines que la seule fonction administration du personnel ne peut résoudre.

C'est pourquoi, nous proposons, pour éviter à la BHS la gestion le jour le jour, de quelques outils de gestion des ressources humaines indispensables pour le bon fonctionnement et la mise en place d'un Service des Ressources Humaines. Ce sont entre autres les fiches de poste, les référentiels des métiers et des compétences, la cartographie des métiers et le référentiel des emplois et des métiers.

C- PROPOSITIONS D'OUTILS DE GRH

Les outils proposés dans ce contexte sont ceux qui sont indispensables au fonctionnement d'un service ressources humaines. Ce sont les fiches de postes, les référentiels des métiers et des compétences, le répertoire des emplois et des métiers et la cartographie des métiers de la BHS.

A- ELABORATION DES FICHES DE POSTE

Nous nous proposons d'établir comme modèle de fiche de poste, celles de quelques agents du SAPE, plus particulièrement celles du Chef service de l'Administration du personnel et de l'équipement ; de l'Assistante Prévention Maladie et du chef section équipement, à cause de leur disponibilité.

FICHE DE POSTE

Intitulé du poste : Chef de service de l'Administration de Personnel et de Equipement (SAPE)

Direction : Direction Administrative et Financière (DAF).

Service : SAPE

Missions :

Procéder à la gestion administrative du Personnel, veiller à la bonne conservation et à la sécurité du patrimoine de la banque, à la bonne exécution du traitement des salaires, des avances et prêts au personnel, de la gestion des immobilisations et du parc automobile et au respect de la législation sociale, du règlement intérieur et à l'application des procédures internes. Veiller à l'évolution des conditions de travail

Activités principales :

Superviser et contrôle le travail des chefs de section de l'Administration du Personnel et du chef de section Équipement :

Gère le suivi des immobilisations

- Assure la gestion des stocks, fournitures et imprimés
- Supervise le parc automobile et la gestion du carburant
- Assure la coordination des différent es manifestations internes
- Veille à l'établissement et au règlement des bons de commandes des fournisseurs
- Assure la gestion de la paie par la saisie et la mise à jour des fichiers de base pour le personnel
- Edite l'état recaputilatif et comptable
- Edite l'état de ventilation par section
- Edite le journal de paie
- Edite les états de remboursements
- Edite l'historique flottant
- Edite l'état de l'IPRES mensuel
- Edite l'état de sécurité social mensuel et de contribution
- Calcule et édite les congés dus au titre de l'exercice antérieur
- Contrôle et édite l'état des prélèvements sur salaire
- Etabli l'ordre de virement
- Edite l'état de navette

Situation dans l'organigramme

Supérieur hiérarchique : Le Directeur administratif et Financier
Collaborateurs : Les Directions opérationnelles
Postes rattachés : Chef de section du Personnel et chef de section Équipement

Relations fonctionnelles :

Internes La direction générale, tous les directeurs et chefs de service **Externes**

Pré requis :

Niveau de formation Maîtrise en droit, DESS en gestion des ressources humaines
Expérience professionnelle Deux ans
Qualités professionnelles Rigueur, ouverture d'esprit, sociabilité, fermeté, capacité de persuasion, d'honnêteté, équité.

FICHE DE POSTE

I- Intitulé du poste : Assistante chargé de l'Assurance Maladie

Direction : Direction Administrative et Financière (DAF).

Service : SAPE

Section : Assurance maladie

II- Missions :

Procéder à la gestion de l'assurance maladie des agents de la BHS.

II- Activités principales :

- Etablit les bons de pharmacie et reçoit les médicaments
- Met à jour le fichier du personnel assuré en rapport avec la SONAM
- Suit le règlement des prestataires (médecins et Pharmaciens)
- Gère le compte assurance Maladie
- Suit la situation financière de l'assurance par rapport à la SONAM
- Etablit les états de règlement et de remboursement en rapport avec la SONAM
- Assiste le chef du SAPE, exécute toutes autres tâches confiées par ce dernier
- Gère le logiciel de pointage des retards
- Etablit l'état de règlement des factures d'eau, d'électricité, téléphone du DG et du DGA.

IV- Situation dans l'organigramme

Supérieur hiérarchique :
Le chef du SAPE
Collaborateurs :
- Assistante du Chef de l'administration du personnel
- Section règlement (Service comptabilité)
Postes rattachés :

V- Relations fonctionnelles

Internes
Tout le personnel de la BHS
Externes
Cabinet médicaux ; Pharmacie

VI- Pré requis

Niveau de formation : bac +2
Expérience professionnelle : 2 ans
Qualités professionnelles : Rigueur, disponibilité, ordonne, sens de l'accueil, sérieux.

FICHE DE POSTE

I- Intitulé du poste : Chef de section de l'Équipement

Direction : Direction Administrative et Financière (DAF).

Service : SAPE

Section : Equipement

II- Missions :

Assister le chef du SAPE dans la gestion du patrimoine de la Banque (Equipement)

II- Activités principales et tâches

-Enregistre les commandes (fiches manuelles et saisies informatiques)
- Suit la fiche de budget
- Etablit les bons de commande
- Suit l'entretien et la réparation du bâtiment
- Suit et contrôle des contrats de prestations
- Suit la climatisation et les équipements SDE et SENELEC
- Gère le parc auto, le standard
- Gère les carnets et de distribution des bons d'essence
- Assiste le chef SAPE dans l'exécution de toutes autres tâches susceptible d'être confiées par ce dernier.

IV- Situation dans l'organigramme

Supérieur hiérarchique :
Le chef de service administratif du personnel et de l'Équipement
Collaborateurs
Ensemble des directions et services de la BHS
Postes rattachés :
- Assistant chef de section

V- Relations fonctionnelles

Internes
En collaborations avec toutes les directions opérationnelles
Externes
Fournisseurs ;

VI- Pré requis

Niveau de formation : **Niveau CAP ou BFM + 3 ans.**
Expériences professionnelles 2 ans dans un poste similaire
Qualités professionnelles : - méthode, rigueur, organisation, - dynamisme, réactivité, créativité, capacité de suggestion, - amabilité, disponibilité, sens des relations humaines, - patience, pondération, résistance au stress, - faculté d'adaptation, - aptitude au travail en équipe, - habileté a gérer les priorités.

2 - ELABORATION DES REFERENTIELS DES ACTIVITES ET DES COMPETENCES

2-1 : Référentiel des activités

Au moment de l'élaboration des référentiels des activités et des compétences, seul le chef de section équipement était disponible.

Référentiel métier du chef de section Equipement

Mission : Gérer le patrimoine de la Banque sous la supervision du chef SAPE.

Activités principales
A.1- Commande et réception
- Choisit le fournisseur -Etablit le bon de commande - remet le bon de commande au fournisseur - réceptionne signe le bordereau de livraison - livre le matériel au service demandeur - suit et contrôle les contrats en général (fournisseurs et prestataires) - vérifie les factures en conformité avec les bons de commande et les bons de livraison - approuve le règlement
A-2- Entretien et réparation
- supervise l'entretien et la réparation du bâtiment - veille aux équipements SDE et SENSLEC
A-3- Gestion
- Gère le Parc automobile - gère le Standard - gère la caisse Menues dépenses sous le contrôle du SAPE - Gère les carnets d'essence - distribue les bons de carburants -établit des fiches d'autorisations d'accès à la Banque pour les Prestataires

Conditions d'accès

BFM + 3 ans en comptabilité des matières

Une année d'expérience professionnelle dans un emploi similaire

Conscience professionnelle, rigoureux, méthodique, disponibilité, attentif, communicatif et être capable de travailler sous pression.

Performances attendus

Être à jour dans la saisie des bons et commandes

Etablir les états des fournitures à tout moment pour le SAPE.

Progression dans le métier

Emploi d'accès possibles : Assistant chargé des approvisionnements et équipements

Emplois de destination possibles : Gestionnaire des immobilisations

2-2 : LES REFERENTIELS DES COMPETENCES

Référentiel des compétences du chef de section Equipement

I- Compétences techniques

Connaissances	N1	N2	N3	N4	Commentaires
Savoir lire et écrire correctement en français					
Avoir des connaissances rédactionnelles des bons de commande et de réception					
Connaître le monde de fonctionnement de base de la banque et les missions des différents services.					
Savoir faire et connaître les procédures d'inventaire de stock					
Avoir des connaissances en droit des affaires					
Savoir lire et interpréter une facture					
	N1	**N2**	**N3**	**N4**	**Commentaires**
Savoir lire et expliquer un tableau d'amortissement					
Savoir lire et interpréter un document					
Savoir faire des calculs arthimétiques					
Avoir des connaissances de la déontologie des agents de la Banque					
Connaître le mode de fonctionnement du progiciel CRESUS					

II- Méthodes (être capable de)

					Commentaires
Etre capable d'enregistrer correctement les factures et les classer					
Etre capable d'utiliser le logiciel Word					
Etre capable d'utiliser le logiciel Excel					
Etre capable d'utiliser l'Internet					
Etre capable d'utiliser le progiciel Crésus					

II- Compétences Organisationnelles

	N1	N2	N3	N4	Commentaires
Etre capable de faire un planning de son travail					
Etre capable de ranger correctement les documents					
Etre méticuleux					
Etre méthodique					

IV- compétences Relationnelles

Etre courtois					
Etre accessible					
Etre ponctuel					
Assidu					
Etre discret					
Etre accueillant					

V- Compétences d'adaptation

Représenter le supérieur hiérarchique					
Réaliser un inventaire					

N 1 : aucune maîtrise

N 2 : maîtrise les situations courantes

N 3 : maîtrise toutes les situations

N 4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

3- LA CARTOGRAPHIE DES METIERS DE LA DAF

C'est par une analyse des postes qui nous a permis et cela par une démarche progressive de cartographie de dégager la liste complète des postes, des fonctions et des métiers clés de la BHS. Les fonctions clés sont identifiées suite à l'étude des données relatives à la catégorisation du personnel à travers l'organigramme, la liste et catégories du personnel. Ainsi, les métiers sont obtenus à partir du regroupement de certaines fonctions clés. Autrement dit les postes de travail, ensemble des activités dans l'organisation à un moment donné, se déclinent en fonctions clés, qui sont des regroupement des postes quelle que soit la direction, et les fonctions clés se déclinent à leur tour en métiers, qui regroupent à leur tour les fonctions proches et liées en terme d'activités ou de compétences.

Cette analyse des postes et des effectifs nous a permis d'identifier vingt six (26) métiers à la BHS, trente huit (38) fonctions, soixante dix sept (77) postes de travail et cent quarante quatre (144) employés titulaires.

Liste des 26 Métiers identifiés à la banque de l'Habitat du Sénégal

- Directeur général
- Directeur
- Chargé de mission
- Contrôleur de Gestion
- Contrôleur
- Analyste crédit
- Technicien
- Informaticien
- Trésorier
- Conseiller juridique
- Chef de bureau
- Administrateur du personnel
- Logisticien
- Cadre opérations
- Secrétaire
- Employé
- Commercial
- Comptable
- Agent technique
- Agent crédit
- Agent juridique
- Agent d'opérations
- Agent
- Caissier
- Guichetier
- Chargé d'accueil

4- La CARTOGRAPHIE DES METIERS DE LA DAF

La DAF compte 8 métiers, 10 fonctions, 20 postes pour 42 titulaires

Mat	Prénoms et Nom	Dénomination validée	Poste	Fonction	Métier
	DAF	**42 Titulaires**	**20**	**10 fonctions**	**8 métiers**
		Chef de section du Personnel	Chef de section du personnel	Chef de section	
	-	Chef SAPE	Chef de service administratif du personnel et équipement	Chef de service	Administrateur Du personnel
		Agent de reprographie	Agent de reprographie	Agent administratif	Agent
		Assistant à la DAF	Assistant à la DAF		
		Assistante IPM	Assistante IPM		
		Standardiste	Standardiste		
		AGENT COMPTABILITE	Agent comptabilité	Agent comptable	Comptable
		CHEF SERVICE COMPTABILITE	Chef service comptabilité	Chef service	comptable
		DAF	Directeur administratif et financier	Directeur administratif et financier	Directeur
		AGENT DE MAINTENANCE	Agent de maintenance		
		ASSIST.COURRIER	Ass. courrier DAF		

		CHAUFFEUR	Chauffeur	Employé	Employé
		GARDIEN	Gardien		
		ASSISTANT CHEF DE SECTION EQUIPEMENT	Assistant chef de section équipement	Assistant chef de section	Logisticien
		CHEF SECTION EQUIPEMENT	Chef section équipement	Chef de section	
		CHEF PARC AUTO	Chef parc auto		
		CHEF PARC AUTO/INTERIM	Chef parc auto par intérim		
		ASSISTANTE DE DIRECTION	Assistante Dir. DAF	Assistante de Direction	Secrétaire
		SECRETAIRE	Secrétaire à la DAF	secrétaire	
		COMPTABLE	Trésorier	Trésorier	Trésorier

Cette présentation permet de déterminer les passerelles qui existent entre les emplois. Elle permet aussi de voir dans quelle mesure l'on peut choisir de procéder à une mobilité interne au lieu d'un recrutement, de déterminer les besoins en formation d'un emploi donné pour effectuer les reconversions possibles.

CHAPITRE III : LES RECOMMANDATIONS

I -LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations s'adresseront en premier lieu à la Direction Générale et ensuite au Service des Ressources Humaines (SRH).

A- A LA Direction Générale

Nos recommandations sont de trois ordres :

1-STRUCTURATION DU SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA BHS

Notre souci à travers toutes ces recommandations, c'est d'élargir le champ d'intervention de la fonction personnel pour qu'elle dépasse l'étape de l'administration du personnel et s'orienter vers la gestion des ressources humaines. Cette dissociation est nécessaire et indispensable si l'on veut donner une dimension stratégique à la fonction ressources humaines. Cela n'est possible qu'avec un élargissement de du champ d'intervention de la fonction administration du personnel à la fonction gestion des ressources humaines. Nous avons taxé la fonction RH de la BHS, lors du commentaire de l'analyse du diagnostic de la « fonction ressources humaines, de fonction d'administration pure et rigide du personnel. Au fait quelle nuance entre ces deux notions ?

La fonction administration du personnel est réactive parce que qu'elle réagit en fonction des évènements en application de la réglementation. Contrairement à la fonction des Ressources humaines qu'on qualifie de proactive parce qu'elle est dynamique et cherche à anticiper l'évolution des situations de travail en prévoyant les mesures adaptées.

Pour se faire, il est nécessaire de désenclaver la Direction Administration Financière (DAF) en créant une Direction des Ressources Humaines dont le responsable pourrait disposer d'une large participation à la fixation d'objectifs globaux et surtout d'une autonomie dans la mise en oeuvre des politiques de gestion des ressources humaines en adéquation avec les grandes orientations stratégiques de la Direction Générale. Une position indépendante est souhaitable et envisageable. En effet, cela n'implique pas de rapport hiérarchique, mais s'appuie sur les autres directions opérationnelles, s'accorde avec celles-ci pour formuler des recommandations et améliorer les services de la clientèle interne de la Banque en vue d'optimiser leurs rendements.

Etant donné que la fonction RH est une fonction partagée, tous les directeurs et chefs de service de la BHS ou responsables opérationnels peuvent et doivent participer à la réalisation de sa mission soit dans le domaine de la conception et de l'organisation, soit par leur influence sur son fonctionnement quotidien. Dans cette optique, pour que le responsable des RH puisse jouer pleinement son rôle d'études et de conseil à destination des autres responsables opérationnels, il faut qu'il soit une fonction à part entière de la BHS. La qualité du management des ressources humaines (MRH) dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction.

Aujourd'hui, la BHS a fortement besoin de cette qualité du MRH en vue de l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Nous proposons l'érection du SAPE en Direction des ressources humaines (DRH) et d'en faire une direction clé dans la mesure où elle va bientôt rentrer dans une logique de recrutement intense dans les cinq années à venir d'autant plus que 75% de l'effectif total du personnel doit aller en retraite.

La position de la fonction dans la hiérarchie a aussi un impact sur la qualité de ses prestations. C'est pourquoi nous proposons une scission de la DAF en deux entités distinctes : une direction financière et un Service/Direction des Ressources Humaines.

Ainsi, entité indépendante et autonome le Service des ressources humaines sera placé sous l'autorité du Directeur général de la Banque.

2- LA NOUVELLE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Dirigé par Directeur des Ressources Humaines, la nouvelle structure RH sera étudiée à travers les missions et les tâches de son titulaire.

2-1. Les Missions du DRH

Le DRH aura pour missions de :

- élaborer avec la direction générale la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application ;
- Effectuer les analyses qualitatives et quantitatives nécessaires adaptés à l'entreprise des ressources humaines ;
- Rechercher la motivation du personnel de la Banque ;
- Veiller au respect de la législation sociale, du règlement intérieur et à l'application des procédures internes ;
- Proposer et mettre en oeuvre toutes actions destinées à définir, avec la direction générale, une politique salariale conforme aux pratiques de la profession.

- Superviser l'établissement de la paie
- Veiller à l'évolution des conditions de travail
- Gérer l'évaluation des RH
- Produire le bilan social de la Banque.

2-2. LES ATTRIBUTIONS

En matière de gestion des ressources humaines, le DRH aura comme attributions de:

- Définir la politique de gestion des emplois (embauches, départs) en tenant compte des spécificités de la Banque
- Intervenir dans tout ce qui concerne : les embauches, les mutations, les promotions ainsi que les sanctions disciplinaires.
- Elaborer les règlements internes en matière de classifications et de qualifications
- Centraliser les besoins en personnel dans le cadre du développement planifié.
- Assurer le recrutement du personnel de la Banque en liaison avec les différents responsables, ou les sous traiter à un organisme spécialisé.
- Veiller à l'adéquation permanente des compétences existantes avec les besoins à court et long terme de la banque
- Mettre en place et exploiter les outils de gestion prévisionnelle
- Coordonner l'établissement du plan de formation de la Banque au niveau de chaque fonction et en assurer le suivi
- Mettre au pont le tableau de bord du personnel et le soumettre à la Direction
- Veiller sur la sécurité, l'hygiène et la santé du personnel

Vu ses attributions et mission et pour mieux faire face à celles ci nous souhaiterons de l'assister par un agent de niveau secondaire qui aura pour charge la formation.

Ainsi à l'analyse des missions et attributions de la nouvelle entité, nous proposons de la diviser en trois sections :

⇒ **la gestion de l'Administration et du recrutement du personnel ;**

⇒ **la gestion du patrimoine et la logistique ;**

⇒ **la paie et les affaires sociales ;**

- La gestion de l'administration et du recrutement du personnel

Cette entité va recouvrir trois domaines :

- les relations contractuelles du travail ;
- Applications des dispositions conventionnelles législatives et réglementaires,
- et la gestion prévisionnelle de l'emploi, des carrières et de la formation

Elle aura pour missions de :

- établir et maintenir un service responsable de la gestion du personnel
- planifier, contrôler et assurer la gestion prévisionnelle des effectifs
- Etudier et traiter toutes les questions concernant le personnel en matière de gestion et d'administration
- Collecter et gérer les archives du personnel
- Analyser les besoins prévisionnels en matière de personnel
- Recruter et sélectionner le personnel
- Décrire et classifier les emplois
- Faire l'inventaire permanent du personnel (quantitatif et qualitatif)
- Elaborer et administrer les programmes de formation
- Etablir les plans de carrières
- Organiser des stages de renforcement des capacités pour le personnel
- Maintenir les relations avec les organismes de formation
- Conserver la documentation sur les programmes dispensés et les résultats obtenus.

- la gestion du Patrimoine et de la logistique

-Assure la gestion des stocks, fournitures et imprimés

- Supervise le parc automobile et la gestion du carburant

- Assure la coordination des différent es manifestations internes

- Veille à l'établissement et au règlement des bons de commandes des fournisseurs

- Assure la gestion de la paie par la saisie et la mise à jour des fichiers de base pour le personnel

-La paie et les affaires sociales

Cette entité sera composée de deux domaines : la paie et les affaires sociales. Pourquoi les affaires sociales ? C'est pour mieux améliorer les conditions de travail, mieux coordonner les actions sociales de la BHS et surtout de développer et renforcer l'esprit de famille « BHS ».

Ainsi donc, elle sera chargée des tâches suivantes :

- constituer les dossiers individuels de salaire des agents et de mise à jour de ces dossiers ;
- instruire des réclamations relatives aux traitements et indemnités des agents ;
- Redresser les erreurs, omissions constatées en liaison avec le responsable du Service Ressources Humaines ;
- Préparer les états relatifs aux primes de productivités et de rendement ;
- Instruire les réclamations relatives aux traitements, indemnités et primes de stages des agents de la BHS ;
- Administrer les plans de retraite
- Veiller à la sécurité du personnel ;
- Développer une médecine d'entreprise ;
- Etablir un réseau de médecine d'entreprise ;
- Etablir des relations avec les centres hospitaliers ;
- Organiser des activités socio-éducatives ;
- Organiser les pèlerinages aux lieux Saints ;

ORGANIGRAMME DE LA NOUVELLE DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH).

Avant de schématiser notre proposition d'organigramme De la nouvelle Direction des Ressources Humaines, nous avons voulu vous faire la revue documentaire pour répondre à la question de savoir quelle est la place actuelle d'une direction des RH dans l'organigramme des entreprises de nos jours.

Ainsi, les services de RH sont diversement structurés selon les entreprises. Il faut cependant, avec toute la littérature existante en la matière, que la place du DRH dans l'organigramme l'intègre de plus en plus le Comité de direction. L'organisation de la fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises et raison pour laquelle, nous avons proposé l'organigramme ci-dessous qui reflète la nouvelle organisation fonctionnelle de la nouvelle DRH de la BHS.

Ainsi donc, elle sera chargée des tâches suivantes :

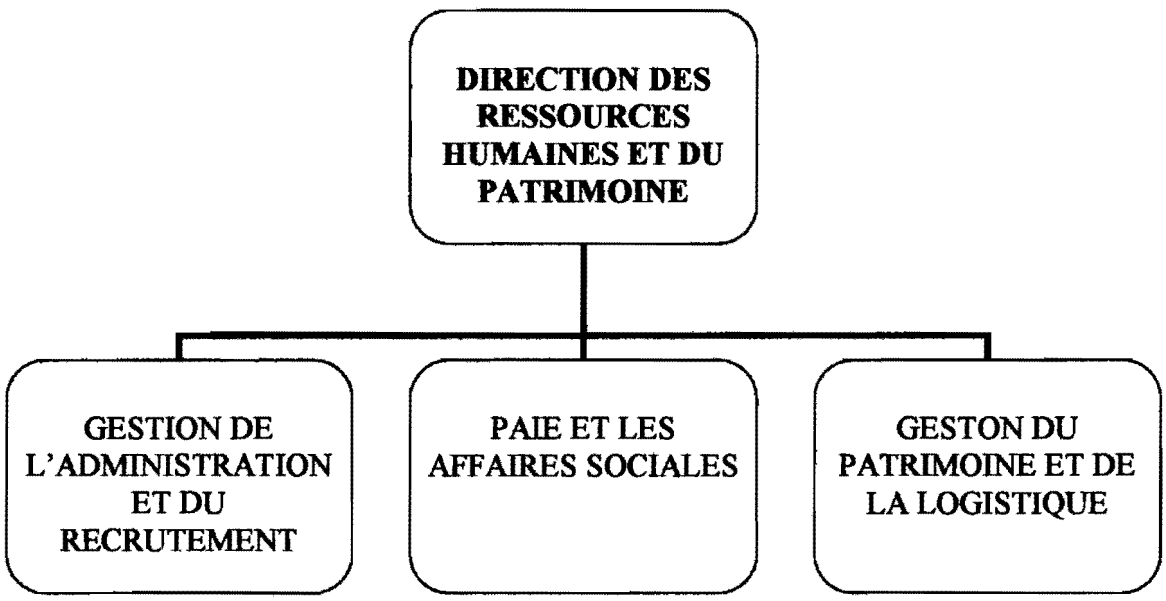
- constituer les dossiers individuels de salaire des agents et de mise à jour de ces dossiers ;
- instruire des réclamations relatives aux traitements et indemnités des agents ;
- Redresser les erreurs, omissions constatées en liaison avec le responsable du Service Ressources Humaines ;
- Préparer les états relatifs aux primes de productivités et de rendement ;
- Instruire les réclamations relatives aux traitements, indemnités et primes de stages des agents de la BHS ;
- Administrer les plans de retraite
- Veiller à la sécurité du personnel ;
- Développer une médecine d'entreprise ;
- Etablir un réseau de médecine d'entreprise ;
- Etablir des relations avec les centres hospitaliers ;
- Organiser des activités socio-éducatives ;
- Organiser les pèlerinages aux lieux Saints ;

ORGANIGRAMME DE LA NOUVELLE DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH).

Avant de schématiser notre proposition d'organigramme De la nouvelle Direction des Ressources Humaines, nous avons voulu vous faire la revue documentaire pour répondre à la question de savoir quelle est la place actuelle d'une direction des RH dans l'organigramme des entreprises de nos jours.

Ainsi, les services de RH sont diversement structurés selon les entreprises. Il faut cependant, avec toute la littérature existante en la matière, que la place du DRH dans l'organigramme l'intègre de plus en plus le Comité de direction. L'organisation de la fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises et raison pour laquelle, nous avons proposé l'organigramme ci-dessous qui reflète la nouvelle organisation fonctionnelle de la nouvelle DRH de la BHS.

ORGANIGRAMME DE LA NOUVELE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA BHS


DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU PATRIMOINE
GESTION DE L'ADMINISTRATION ET DU RECRUTEMENT
PAIE ET LES AFFAIRES SOCIALES
GESTON DU PATRIMOINE ET DE LA LOGISTIQUE

B- IMPLICATION DANS LA MISE EN PLACE ET L'UTILISATION EFFECTIVE DES OUTILS PROPOSES

La réussite d'une pratique de gestion ne dépend pas seulement de la qualité des outils utilisés. Il faut aussi que la mise en oeuvre soit de qualité. La mise en place d'une gestion des ressources humaines pleinement efficace nécessite certaines conditions :

- **Première condition** : il faut une réelle implication de la direction générale et que le sommet stratégique de la BHS suive. C'est une des conditions sine qua non de la réussite du processus de mise en place d'une DRH. Pour que l'encadrement joue réellement son rôle, il faut qu'il soit convaincu de l'intérêt de la démarche. Pour cela il faut une sensibilisation à la mise en place d'une fonction des ressources humaines pour une participation réelle et effective.
- **Deuxième condition** est l'effort de communication à l'endroit des opérationnels, une large information sur les emplois, leur avenir, les compétences requises. Cette information est à conduire par le canal de la direction ressources humaines et aussi par le canal de l'encadrement.

C- Le « PARTENAIRE STRATEGIQUE » : MODELE DE LA FONCTION RH :

Si au regard du diagnostic organisationnel de la fonction RH de la BHS que nous l'avons qualifiée « d'expert administratif » en faisant allusion au modèle d'Ulrich, il s'agira maintenant de nous poser la question de savoir quel sera alors le modèle de la fonction RH du futur service RH que nous proposerons à la BHS.

Dans la suite logique des outils proposés, de l'importance de la place qu'occupe aujourd'hui la BHS dans l'environnement économique et social, de l'analyse des objectifs qu'elle s'est assignée dans sa note d'orientation stratégique, nous proposerons à la direction générale l'optique du partenaire stratégique de la fonction RH du modèle d'Ulrich. Que signifie l'optique du partenaire stratégique de la fonction RH ? Quel peut être son impact dans le développement de l'entreprise en général et de la BHS en particulier ?

Ainsi en tant que partenaire stratégique, la fonction RH va tendre désormais ses efforts vers la réalisation de la politique générale de l'entreprise. Au niveau de la direction générale, le DRH va, sur la base du diagnostic organisationnel réalisé, proposer une stratégie fonctionnelle et des plans d'actions. Ensuite de façon opérationnelle, il tentera d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

Cette approche stratégique e la fonction RH permettra à la direction de s'assurer qu'elle dispose des effectifs et des compétences nécessaires à la poursuite de ces objectifs. Aussi un nécessaire articulation entre la gestion des ressources humaines et les orientations stratégiques de l'entreprise devient indispensable. Et pour reprendre C.H. BESSEYRE DES HORTS qui affirme à cet effet que « *la gestion prévisionnelle des ressources humaines a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (qualifications, connaissances, expérience, et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise* ».

Cela voudrait dire que la BHS doit s'orienter vers la formalisation de ses pratiques de GRH, vers une logique de planification de ses effectifs, de son recrutement, de sa formation, de sa gestion des carrières et de la mobilité professionnelle.

L'approche par les hommes constitue une ressource stratégique, d'abord pour améliorer les performances et contribuer à la réalisation des objectifs de la BHS, mais aussi pour imaginer et proposer de nouvelles activités, de nouveaux produits ou de nouveaux modes d'organisation afin de créer de la valeur. D'où l'importance pour le DRH de connaître et de mesurer l'importance et la valeur des ressources humaines. C'est ici que le rôle du

« partenaire social » a tous son sens car le DRH, qui aura pour mission de canaliser ces ressources pour produire de la valeur ajoutée, doit veiller à la qualité du climat social, au système de motivation et d'incitation susceptible de favoriser l'engagement des salariés vis à vis des objectifs stratégiques pour éviter les conflits internes préjudiciables aux performances et à l'image de la Banque.

Ainsi, devenir « partenaire stratégique » ne se décrète pas. Il faut une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique. Le positionnement de la fonction en tant que « partenaire stratégique » ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la direction générale.

II – LES RECOMMANDATIONS A LA DRH

Les recommandations s'articuleront autour de deux points et s'adressent au premier responsable de la nouvelle entité: Proposition de chronogramme de mise en place et les liens des outils avec les activités de gestion des ressources humaines.

A- Le CHRONOGRAMME DE MISE EN PLACE DU PROCESSUS RH

Nous n'établirons pas ici un planning de mise en place du processus car il est assujetti à certains préalables comme la validation des outils élaborés et à élaborer pour les autres postes sensibles aux évolutions technologiques. Mais nous essayerons dans nos recommandations adressées au DRH, de donner quelques directives, de ce qu'il faut faire ou ne pas faire pour mieux réussir la mise en place.

L'une des erreurs à éviter serait de vouloir tout entreprendre à la fois. En revanche, il paraît judicieux de chercher à identifier deux ou trois domaines qui seraient susceptibles de contribuer au mieux à l'amélioration de la situation par les effets systématiques.

L'une des tactiques de démarrage consiste à commencer petit mais important. Il n'est pas indispensable d'avoir toutes les réponses ou toute l'expertise pour mettre en marche le processus. Le risque serait alors de retarder inutilement son implantation. Il est préférable, au contraire de commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure car le processus est itératif et continu. Déjà de réaliser une activité telle que mettre en place les fiches de postes, les référentiels des métiers et des compétences, le répertoire des métiers et des emplois et les fiches d'évaluation qui dressent des qualifications actuelles et potentielles des RH disponibles, constitue une valeur ajoutée pour la BHS. De même on peut amorcer la démarche

en considérant d'abord une unité, une classe d'emploi, un corps d'emploi ou une catégorie d'emploi.

A cela, le DRH en tant q'acteur du changement, doit être à l'affût de nouvelles pistes en organisation du travail, en sélection, en gestion des carrières, en planification afin de pouvoir initier, faciliter et supporter le changement nécessaire à une adaptation optimale au contexte de la BHS.

B- LES LIENS DES OUTILS PROPOSES AVEC LES ACTIVITES DE GRH

1 - le recrutement

L'existence du référentiel et des fiches de poste facilite la description des profils de poste nécessaire pour le recrutement. Il permet de connaître la dénomination, la mission à accomplir ou les activités principales à réaliser, le diplôme demandé ou le niveau de diplôme, l'expérience professionnelle dans le même domaine ou dans le même emploi, les qualités requises dans l'emploi. Ils servent plus largement à l'insertion et à l'intégration.

2- la gestion des carrières et la mobilité professionnelle

La gestion des carrières permet à toute personne de s'interroger sur sa trajectoire professionnelle. Le répertoire permet de mettre en perspective les emplois, la possibilité pour un agent de passer d'un métier à un autre, d'une famille à une autre.

Les référentiels des compétences permettront de situer le capital de compétences que possède une personne et de réparer ce qu'elle devra acquérir pour passer d'une étape à l'autre.

Dans le cadre de la gestion individualisée des carrières, les référentiels et le répertoire des métiers pourront aider à la construction d'un projet professionnel dans une démarche individuelle. Ils permettent à chaque agent de vérifier sa capacité, mieux se connaître et repérer les axes de développement.

3 - la formation

Les référentiels des métiers et des compétences sont d'une utilité capitale dans le domaine de la formation. Ils précisent les formes et le contenu des formations, clarifient les accompagnements propres à renforcer et surtout ont la possibilité à les mettre en un seul lot.

Les outils serviront à donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développé celle du personnel qualifié et de la hiérarchie. Ils permettent une réactualisation des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel.

4 - la rémunération

La prise en compte des outils permettra aux collaborateurs de donner un sens à leurs efforts, d'être reconnus dans leurs différences et la diversité de leur parcours professionnel et de leur implication. Ils permettront de justifier un écart de rémunération par le fait de la maîtrise des compétences. Par exemple entre trois comptable, celui ci sera davantage rémunéré parce qu'il est une référence en matière comptable (état quotidien, enregistrement opérations) et qu'il conseille et dépanne la majorité des autres comptables.

5 - l'appréciation des performances

Pour que l'appréciation puise porter sur les résultats, une description de poste et des objectifs clairement définis apparaissent nécessaires. L'appréciation est un processus dynamique qui s'appuie sur une connaissance précise du poste et des missions permanentes ainsi que sur la connaissance des compétences requises pour les accomplir.

L'appréciation ne peut se comprendre que comme un élément particulier d'un système de gestion global, dont en tant qu'outil véhicule les valeurs et les objectifs. Elle peut être connecté à la plupart des outils décrits dans le cadre de notre étude.

Son élaboration doit être consensuel en s'appuyant sur les référentiels des activités et des compétences. C'est seulement par cette voie que l'on peut éviter l'injustice et atténuer du coup les différentes plaintes des agents. Une appréciation objective des performances est source de motivation pour le personnel.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

Nous sommes au terme de notre étude qui s'intitule « **Contribution à la mise en place d'une Direction de Ressources Humaines à la Banque de l'Habitat du Sénégal** ».Comme nous l'avons vu tout au long de la présente étude, la fonction administration du personnel de la BHS présente de nombreuses insuffisances :

- une absence de gestion prévisionnelle : 75% de l'effectif de la banque ira à la retraite dans les dix années à venir sans les cas de démissions, de licenciements et autres cas d'indisponibilité éventuels qui pourraient survenir ;
- un système de recrutement sans étude de poste ;
- un système « archaïque » d 'évaluation du personnel basé sur la subjectivité ;
- une absence totale de politiques RH formalisées et partagées ;

Sans oublier à titre de rappel que la BHS ambitionne de diversifier sa gamme de produits et d'intégrer de nouveaux systèmes de paiements et cela entraînera implicitement une augmentation du volume de travail et nécessitera l'acquisition de nouvelles compétences, la stimulation et le développement des ressources humaines existantes.

La résolution de tous ses problèmes ne peut se faire que par un dépassement de l'administration du personnel et s'orienter vers une fonction plus professionnelle, rationalisée et stratégique des ressources humaines : la gestion des ressources humaines. Mais il faut noter aussi que la recherche de solutions à ses nombreuses insuffisances ne peut être envisagée que progressivement et cela dans un cadre d'échanges, de concertation et de négociations entre les différents acteurs de décision de la BHS : la direction générale, le SRH et les Agents, même les détenteurs de capitaux comme l'état Sénégalais.

S'inscrire dans une véritable pratique de gestion des ressources humaines passe nécessairement à la mise en place d'outils répondant à cette préoccupation mais il faut aussi des préoccupations d'ordre organisationnel : une véritable structure qui pourra prendre en charge toutes ces préoccupations. Ce que nous avons voulu faire en mettant des outils en place qui pourront contribuer et servir de départ à la mise en place d'un service de RH à la BHS. Par contre il faut le dire notre travail est loin d'être complet, il ne donne que des références , des repères, de simples pistes de réflexion qui doivent ouvrir d'autres perspectives dans la voie de la résolution des insuffisances de l'administration du personnel auquel la BHS est confronté. Un audit social sera le bienvenu qui permettra à la direction générale de posséder d'éléments utiles pour une gestion plus efficace des ressources humaines. Nous

n'avons jamais cessé d'insister sur la nécessité de considérer le personnel comme une ressource humaine. Il doit être géré de manière rationnelle

Mettre les hommes et les femmes au cœur de la stratégie de gestion de l'entreprise, c'est augmenter la performance globale de l'entreprise. Ainsi, la fonction RH, par la qualité des outils qu'elle met en oeuvre soit, indirectement, soit par le moyen des managers opérationnels, contribue positivement à l'amélioration de l'efficacité humaine. Elle le fait au travers des politiques et systèmes de développement des compétences, des motivations et de communication ainsi que des pratiques formalisées en GRH, par exemple l'évaluation et l'appréciation.

Il est possible, même si c'est de manière le plus souvent qualitative, de mesurer la valeur de ces contributions pour peu que l'on se dote d'instruments d'observations comme les démarches d'audit, les enquêtes d'opinions, le tableau de bord.

Tout ne dépend pas de la fonction gestion des ressources humaines elle même, l'accomplissement des missions de la BHS dépend aussi des hommes et des femmes qui constituent son effectif. Faire de la BHS un lieu de travail passionnant et enrichissant où les agents peuvent s'accomplir à la fois en tant qu'individu et en tant que collectivité.

Nous raisonnons en fonction des objectifs que la BHS s'est fixés dans sa note stratégique d'orientation, des objectifs que doivent épousés les agents mais qui doivent être aussi en harmonie avec ceux des agents pour un développement durable et partagé. Aussi la BHS a tout intérêt à anticiper le changement et non se contenter d'y réagir.

Cette dynamique exigence de dynamique et de mobilisation autour des programmes de management des ressources humaines traduisent une nouvelle prise de conscience que l'homme constitue une ressource rare et coûteuse et qu'il convient d'apporter un soin particulier et méticuleux à son acquisition, à sa stimulation et à son développement.

Donc, apprenons à l'écouter, à le faire participer, à le responsabiliser en exigeant partout la transparence car si celle-ci ne dit pas où est le bien, elle fait tout au moins reculer le mal.

Nous osons espérer que le présent travail va permettre à la BHS de mettre en place une véritable Direction des Ressources Humaines.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- CROZIER, Michel « l'entreprise à l'écoute, apprendre le Management post industriel », seuil 1989 ;

- CITEAU, Jean-Pierre « Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques », 3ème édition, ARMAND COLIN.

- MEIGANT, Alain « Manager la formation » ;

- PICHAULT, François (1996), Ressources Humaines et changement stratégique

- PERETTI, Jean Marie « Gestion des ressources Humaines », 11ème édition 2003-2004, Viulbert ;

- ROMELAER, Pierre « Gestion des Ressources Humaines », Armand COLIN, Editeur, Paris, 1993, Page 5 ;

- WEISS, Dimitri, Les Ressources Humaines, éditions organisations, troisième tirage 2001 ;

II- MEMOIRES

- KONE, Contribution à la mise e place d'outils pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines au CESAG ;

- RAPHAEL, Biali Gnobo, Propositions d'une Gestion Prévisionnelle au sein de la Banque de l'habitat, janvier 2004 ;

- BODIALLO, « Diagnostic de la fonction ressources humaines » à la BHS, Janvier 2004.

III- DOCUMENTS INTERNES ET/OU NON PUBLIES

- Rapports d'activités exercices 2002-2003 de la Banque d'Habitat du Sénégal

- Note d'orientation stratégique de la BHS

- Rapport provisoire d'Audit des Ressources Humaines, définitions d'une stratégie RH, Mai 2004 ;

- Manuel de procédures administratives de la BHS

IV- AUTRES DOCUMENTS

- CODEX de GRH du Professeur Ibrahima LÔ 2003-2004

- Cours des THEORIES DES ORGANISATIONS de M. R. MBIDA, 2003-2004.

- CODEX de GPEC du Professeur C. H. Besseyres DES HORTS, 2004.

TABLES DES MATIERES

PAGE

DEDICACE I

REMERCIEMENTS II

LISTE DES ABREVIATIONS.....III

INTRODUCTION 1

PROBLEMATIQUE.....4

INTERETS DE L'ETUDE.....6

METHODOLOGIE.....7

LIMITE DE L'ETUDE.....8

STRUCTURATION DE L'ETUDE.....8

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....9

CHAPITRE I- DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS ET IMPORTANCE DES OUTILS EN GRH.....9

I - DEFINITIONS DE QUELQUES CONCEPTS.....9

II - IMPORTANCE DES OUTILS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....12

A- Les outils RH.....12

1- La fiche de poste.....12

2- Le répertoire des métiers 13

3- Les référentiels des métiers et des compétences.....13

4- La cartographie des métiers.....14

5- L'organigramme.....15

B- Les Procédures RH.....15
1. Le processus de recrutement.....16
2. le plan de formation.....17
CHAPITRE II : LA GRH : QUEL IMPACT DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE.....18

I- EVOLUTION HISTORIQUE DE LA FONCTION RH.....18
A- Naissance de la fonction.....18
B- de la fonction administration du personnel à la fonction RH.....19

II- QUELLE GRH A L'HEURE DE LA GLOBALISATION..... 23
A- Vers une approche contingence de la GRH.....23
B- L'entreprise face aux défis de la globalisation.....23
1. Les mutations technologiques.....23
2. L'internationalisation et l'accentuation de la concurrence.....24
3. Les mutations économiques 24
4. Les évolutions démographiques.....24
5. Les mutations sociologiques.....24
C- Les logiques de réponse de la fonction RH.....24
1. la personnalisation 25
2. l'adaptation.....25
3. la mobilisation.....25
4. le partage.....25
5. l'anticipation.....26

III- LES GRANDES MISSIONS DE LA GRH.....26
A- Le DRH et ses partenaires internes.....26
1. Les attentes des salariés.....26
a. l'équité.....26
b. l'employabilité.....27
c. l'éthique.....27
2. Les attentes de l'encadrement.....27
3. Les attentes des Partenaires sociaux.....28
4. Les attentes de la direction générale.....28

B- Le modèle Ulrich, choix d'analyse de la fonction RH de la BHS.....29
1. Le rôle de l'expert administratif.....30
2. Le DRH, champion des employés.....31
3. le DRH, partenaire stratégique.....31
4. le DRH, agent de changement.....31
C- Les domaines d'actions de la GRH.....32
1. Administrer.....32
2. Communiquer et informer.....32
3. Gérer.....32

IV- LES POLITIQUES DE PERSONNEL.....33

DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....36

CHAPITRE I -CADRE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DE LA BHS.....36
I- HISTORIQUE 36
II- STATUT JURIDIQUE.....37
III- MISSIONS ET PRODUITS.....38
A. Missions .....
B. Produits.....41

CHAPITRE II- LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE.....42
I- SES EFFECTIFS.....42
II- SES MISSIONS.....42
III- SA COMPOSITION.....43
A. Le service de la comptabilité chargé du portefeuille (SECOP).....43
B. Le service de l'Administration du personnel et de l'équipement (SAPE).....43

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'OUTILS, LES RECOMMANDATIONS ET LE CHRONGRAMME DE MISE EN PLACE D'UNE DRH.....44

CHAPITRE I : BREF RAPPEL DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC DE LA FONCTION ADMINISTRATION DU PERSONNEL..... 44

I- L'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES 45

A- Le recrutement et l'intégration.....45

B- L'analyse et la classification.....45

II- LA STIMULATION DES RESSOURCES HUMAINES..... 48

A- La rémunération et les avantages sociaux.....48

B- L'appréciation du rendement.....48

C- Les conditions du travail.....49

III- DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....49

A- La formation et le perfectionnement.....49

B- La gestion des carrières et des promotions 49

C- Information et communication.....50

CONCLUSION PARTIELLE.....50

CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'OUTILS DE LA GRH.....52

I- PRESENTATION DES OUTILS DE BASE DE LA GRH.....52

A- les fiches de poste.....52

B- Le répertoire des métiers.....52

C- Les référentiels des métiers et des compétences.....53

D- Les fiches agents 53

E- Le tableau de bord social.....53

F- La fiche d'appréciation 53

G- Le manuel des ressources humaines.....54

II- LE SERVICE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET DE L'EQUIPEMENT (SAPE).....54

A- Effectif.....54

B- Composition.....55

C- Missions.....55

III- PROPOSITIONS D'OUTILS DE GRH.....57

A- Elaboration des fiches poste.....57

B- Elaboration des référentiels des activités et des compétences..... .57
B-1- Référentiels des métiers du SAPE.....64
B-2- Référentiels des compétences.....66
C- Cartographie des métiers de la DAF.....68

CHAPITRE III- LES RECOMMANDATIONS 71
I- LES RECOMMANDATIONS.....71
A- A la Direction générale 71
1. Structuration du système de GRH à la BHS.....71
2. La Direction des Ressources Humaines.....72
. Missions.....72
. Attributions 75
PROPOSITION D'ORGANIGRAMME D'UNE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (SRH) 76

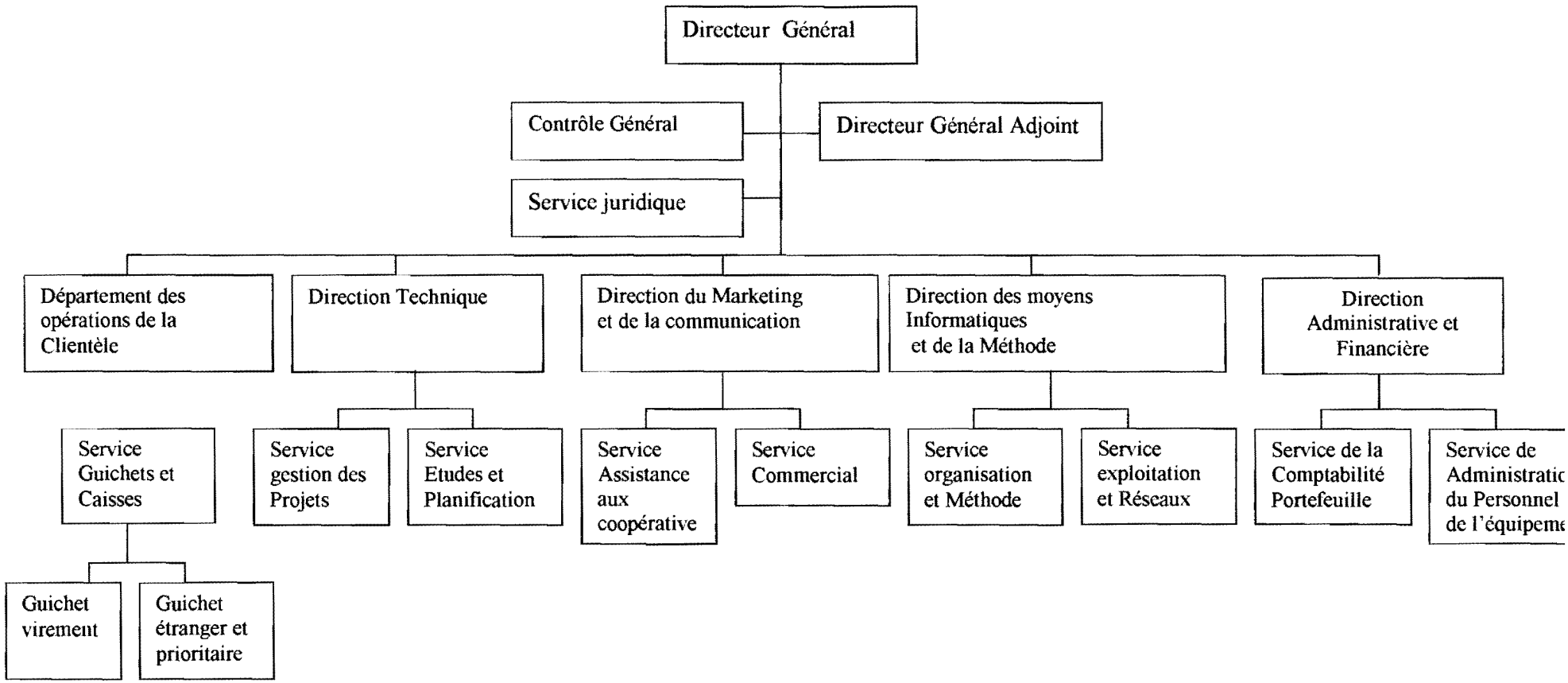
B- Implication dans la mise en place et utilisation effective des outils proposés.....76
C- Le « Partenaire stratégique » : modèle de la fonction RH à la BHS.....77

II- LES RECOMMANDATIONS A LA DAF.....78
A- Le chronogramme de mise en place du processus.....78
B- Les liens des outils proposés avec les activités de la fonction RH ?.....79
1. le recrutement.....79
2. la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.....79
3. la formation 79
4. rémunération 80
5. l'appréciation du rendement.....80

CONCLUSION GENERALE.....81
BIBLIOGRAPHIE.....83
TABLES DES MATIERES.....85
ANNEXE
- Annexe N°1 : Organigramme
- Annexe N°2 : guide d'entretien pour élaborer un référentiel métier
- Annexe N°3 : guide d'entretien pour élaborer un Référentiel des compétences

- Annexe N°4 : Guide d'entretien avec les Directeurs et Chefs Service

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DE LA BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL


Directeur Général
Contrôle Général
Directeur Général Adjoint
Service juridique
Département des opérations de la Clientèle
Direction Technique
Direction du Marketing et de la communication
Direction des moyens Informatiques et de la Méthode
Direction Administrative et Financière
Service Guichets et Caisses
Service gestion des Projets
Service Etudes et Planification
Service Assistance aux coopérative
Service Commercial
Service organisation et Méthode
Service exploitation et Réseaux
Service de la Comptabilité Portefeuille
Service de Administratic du Personnel de l'équipeme
Guichet virement
Guichet étranger et prioritaire

ANNEXE N°2

Guide d'entretien pour élaborer un référentiel métier

I – Métier

1. Quel est le nom du métier ?

2. Quelles sont les activités que vous réalisez ?

3. Quelle est la mission qui est attribuée et le performance attendue ?

II – Condition d'accès

1. Quel est le niveau de formation requis pour tenir l'emploi ?

2. Un diplôme est-il nécessaire ou requis ? Lequel ?

3. Faut-il une expérience professionnelle dans le même domaine pour tenir l'emploi ? Lequel ?

4. Faut-il une expérience professionnelle dans un même emploi ? Un emploi proche ?

5. Y a-t-il des contraintes particulières au métier ?

III – Progression dans le métier

1. Quels sont les emplois inférieurs susceptibles d'atteindre ce métier ?

2. Quels sont les emplois supérieurs à ce métier ?

ANNEXE N°3

Guide d'entretien pour élaborer un Référentiel de Compétences

1/ Quelles sont les connaissances indispensables pour réaliser les activités ?

-les connaissances liées au métier
-les connaissances liées au contexte professionnel
-les connaissances liées à l'entreprise
-les connaissances théoriques (notions, savoirs disciplinaires)

2/ Quelles sont les méthodes utilisées, les règles d'action propre au métier ?

-Quelles sont les méthodes, les techniques et procédures à acquérir ?
-Quels sont les logiciels indispensables utilisés ? Dans le métier ? Dans l'entreprise ?

3/ Quels sont les savoir-faire liés à l'expérience nécessaires ?

-Quels sont les savoir-faire que donne l'expérience (détection, appréciation, analyse...) ?
-Quelles sont les compétences particulières d'organisation utiles à ce métier ?
-Quelles sont les compétences relationnelles spécifiques à ce métier ?
-Quelles sont les compétences d'adaptation nécessaires à ce métier ?

ANNEXE N°4

Guide d'entretien avec les Directeurs et Sous-Directeurs

1/ Combien d'unités avez-vous dans votre Direction ou Sous-Direction ?

2/ Sur quels critères et jusqu'à quel degré le découpage de la Direction est –elle faite ?

3/ Quel est le mode de collaboration entre les unités ?

4/ Quelles sont les liaisons entre les unités et quel est le degré de centralisation ou de décentralisation ?

5/ Les rôles des unités sont-ils définis de façon stricte et détaillée ?

6/ Les rôles sont-ils formalisés ?

7/ Existe-t-il une large part à l'interprétation individuelle ?

8/ Quelles sont les relations verticales ou horizontales entre les différentes unités ?

9/ Quels sont les outils d'information dont vous disposez ?

10/ Qui dépend de qui ?

11/ Depuis combien de temps occupez vous ce poste ?

12/ Qui organise votre entité ? Vous-même ou la Direction Générale ?

13/ Avez-vous une volonté de réorganisation de votre Direction ou Sous-Direction ?

14/ Avez-vous des recrutements en vue ?

15/ Le personnel est-il suffisant ?